



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PANIA PIRES DOS SANTOS E SILVA

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO COM FINS
LUCRATIVOS: O MODELO INSTITUCIONAL DA ESTÁCIO/YDUQS
PARTICIPAÇÕES S.A. NO PERÍODO DE 2007 A 2020

BELÉM – PA

2022

PANIA PIRES DOS SANTOS E SILVA

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO COM FINS
LUCRATIVOS: O MODELO INSTITUCIONAL DA ESTÁCIO/YDUQS
PARTICIPAÇÕES S.A. NO PERÍODO DE 2007 A 2020**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará, na Linha de Políticas Públicas Educacionais, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato.

BELÉM – PA

2022

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

S586g Silva, Pania Pires dos Santos E.
A governança corporativa no ensino superior privado com fins
lucrativos: : o modelo institucional da Estácio Participações S/A
(YDUQS) no período de 2007 a 2020 / Pania Pires dos Santos E
Silva. — 2022.
164 f. : il. color.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em
Educação, Belém, 2022.

1. Governança Corporativa. 2. Ensino Superior Privado. 3.
Estácio/YDUQS Participações S.A. 4. Financeirização. I.
Título.

CDD 378.125

PANIA PIRES DOS SANTOS E SILVA

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO COM FINS
LUCRATIVOS: O MODELO INSTITUCIONAL DA ESTÁCIO/YDUQS
PARTICIPAÇÕES S.A. NO PERÍODO DE 2007 A 2020**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará, na Linha de Políticas Públicas Educacionais, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Educação.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato (Orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGED/ICED/UFPA

Profa. Dra. Vera Lúcia Jacob Chaves (Examinadora Interna)
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGED/ICED/UFPA

Profa. Dra. Valéria Silva de Moraes Novais (Examinadora Externa)
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGED/UNIFAP

Belém, PA, 29 de setembro de 2022.

Conceito: _____

AGRADECIMENTOS

À Marisa, minha filha, por todo carinho durante esta jornada, por, apesar de tão pequena, mostrar-se madura o suficiente ao compreender minha ausência em alguns momentos. Minha filha, você é fruto de muito amor, por isso saiba que eu e seu papai a amamos muito. Ademais tenho a alegria de dizer que você foi planejada, desejada e muito comemorada por nós dois no momento do seu nascimento. Para nós você sempre representou amor e sorte!

À professora Doutora Fabíola Kato, primeiramente pelo acolhimento desde o processo seletivo até os momentos mais difíceis desta jornada, por confiar em mim e por me fazer compreender a humanidade que tem uma orientadora, isso me fez a amar. Por isso, minha eterna gratidão. A senhora me terá sempre como sua admiradora.

À professora Doutora Vera Chaves, por sempre estar presente em minha vida acadêmica. Obrigada por toda confiança depositada em mim e pelas contribuições para este trabalho.

À professora Doutora Valéria Moraes, primeiramente, por aceitar fazer parte da minha banca e, depois, por ser uma pesquisadora incrível sem deixar de ser cuidadosa em seus aconselhamentos. Agradeço, principalmente, pelas valiosas contribuições nos ajustes finais deste estudo. Tenho enorme admiração, carinho e orgulho de tê-la em minha banca de qualificação e defesa desta dissertação.

À professora Arlete Camargo, por me aconselhar a pesquisar sob novas perspectivas durante a disciplina de Metodologia da Pesquisa.

À professora Doutora Andrea Vale, por me tratar com muito carinho e compartilhar o que estava a seu alcance para o melhoramento de minha pesquisa.

Às professoras Edilene, Dalva e Rosana, do Programa de Pós-Graduação em Educação, tanto por todos os ensinamentos acadêmicos nas disciplinas quanto pelos ensinamentos como mulher.

À professora Lúcia Isabel, pela grande experiência extrassala no cursinho popular Emancipa Fátima Bessa, que acabou influenciando bastante minha visão de mundo e contribuindo para minha escrita.

Ao professor Doutor Marcelo Russo e ao professor Mestre Gustavo Machado pelos ensinamentos do método em Marx.

A meus pais, Sonia e Paulo (*in memoriam*), por serem instrumentos de Deus para que eu pudesse existir e pelo incentivo de uma vida inteira.

Ao Márcio, pelo carinho e pela parceria nesta jornada de pais que temos e por sempre estar presente na vida da Marisa, nos momentos em que eu não podia me fazer presente, pois ela é nosso elo eterno, fruto de muito amor!

À Nazaré e Andrea, por estarem presentes na vida de minha filha enquanto eu não pude estar devido a este trabalho.

À Leila, minha amiga, um anjo acolhedor que Deus colocou em minha vida. Uma verdadeira irmã de coração a qual eu amo bastante. Agradeço, também, ao Beto, Luís, Sandra e toda sua família por tanto acolhimento.

Ao Ítalo, meu amigo, pelas palavras de superação, pelo carinho e amor durante esta jornada acadêmica, bem como pelas vivências de militância que muito foram importantes para meu crescimento pessoal.

À Samantha, minha irmã de coração, amiga de todas as horas, tanto nos momentos de desespero como mãe quanto nos momentos de diálogo, leituras e carinho. Agradeço, também, à pequena Sofia, por me provocar tanto sorriso em momentos difíceis. Amo as duas!

Às amigas, Ingrid Louzeiro e Ana Paula, minhas amigas, as quais amo bastante e sempre estiveram presentes ao meu lado.

À Maria Caroline, ao Nonato, à Dayse, à Carolina Costa, ao Tarcísio, ao Lennon, ao Josafá e ao Reinaldo, meus amigos de todas as horas e companheiros de luta.

À Sandy, ao José, à Thyanne, ao Washington, à Daniele, ao Vítor, à Ana Cláudia, à Giselle e a todos os colegas do GEPES pelos momentos de estudos no grupo.

Aos amigos (as), Isabela, Francy Taíssa, Tia Socorro, Lucimar, Josi, Cibele, Tia Lourdes e Tio Bené (*in memoriam*), pela amizade e pelo carinho e amor em tê-los como uma família.

Aos amigos Maíra, Jorge, Allan Silva e aos demais professores(as) e alunos(as) do cursinho popular Emancipa Fátima Bessa.

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), pela bolsa de estudos durante uma parte dos meus estudos de mestrado.

Por fim, a Deus, por me manter de pé diante de tantas dificuldades até aqui para concluir mais esta fase de minha vida.

Pés, para que os quero, se tenho asas para voar?
Frida Kahlo

Temos que falar sobre libertar mentes tanto quanto sobre libertar a sociedade.
Angela Davis

Quem não se movimenta não sente as correntes que o prendem.
Rosa Luxemburgo

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo geral investigar as principais estratégias institucionais de gestão da companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. após a adoção do modelo de Governança Corporativa e suas repercussões na orientação da gestão institucional de suas Instituições de Ensino Superior (IES). Considerando a natureza do tema e os objetivos específicos deste estudo, que consistem em analisar as mudanças jurídicas, políticas e institucionais da companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. desde sua criação, compreender e explorar as formas de organização da gestão institucional do grupo, bem como suas estratégias de expansão e domínio mercantil, este trabalho se configura em uma pesquisa quanti-qualitativa, realizando um estudo de caso sobre a companhia – atualmente, o segundo maior grupo em número de matrículas de Ensino Superior no Brasil. A base para este estudo contempla suportes teórico-metodológicos do materialismo histórico-dialético. As etapas metodológicas consistiram em revisão da literatura e investigação documental. Desse modo, foram executadas a coleta e a análise de dados do Censos da Educação Superior, elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), das legislações pertinentes e dos documentos publicados pela Estácio/YDUQS Participações S.A. de prestação de informações aos investidores da companhia. Torna-se urgente fomentar as discussões acerca da natureza do ensino oferecido pelas instituições privadas após a adoção do modelo de Governança Corporativa para solidificar e expandir o conhecimento sobre as principais alterações estratégicas das IES advindas dessa forma de gestão. Também é necessário ressaltar que a Governança Corporativa é um requisito básico para que as empresas educacionais adentrem no mercado da bolsa de valores e negociem suas ações sem regulação jurídica específica, para esse setor agir de forma financeirizada no referido nível de ensino. Assim, este estudo dialoga com a necessidade de mais investigações na área da educação sobre um tema que redefine as formas de serviços educacionais em âmbito local e global. Os resultados apontam que grupos educacionais como a Estácio/YDUQS Participações S.A. redesenham o perfil da Educação Superior no Brasil justamente pelo número expressivo de matrículas nesse nível de ensino. Ao final da pesquisa, ficaram evidentes as novas formas de relações de trabalho dos docentes, que, em sua maioria, estão vinculados à companhia como trabalhadores horistas. Mesmo com a crise financeira enfrentada pelo país devido à pandemia de Covid-19, a instituição objeto de estudo deste trabalho conseguiu realinhar novas estratégias executivas para continuar alavancando o maior número possível de matrículas e investidores.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Ensino Superior Privado. Estácio/YDUQS Participações S.A. Financeirização.

ABSTRACT

The general aim of the present research was to investigate the main institutional management strategies of *Estácio/YDUQS Participações S.A.* Company, after adopting the Corporate Governance model and their repercussion in guiding the institutional management of its Higher Education Institutions (HEI). Considering the nature of the theme and the specific objectives of this assessment, that consist in analyzing juridical, political and institutional changes of *Estácio/YDUQS Participações S.A.* Company since its creation, in understanding and exploring institutional management organization forms of the group, as well as its expansion strategies and mercantile domain, this assessment configures in a quantitative-qualitative research, conducting a case study on the company – currently, the second largest group in terms of Higher Education enrollments in Brazil. The basis for this research includes theoretical-methodological supports of historical-dialectical materialism. The methodological steps consisted of literature review and documental investigation. Thus, data collection and analysis of the Higher Education Census, elaborated by the National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira (INEP, in Portuguese) were executed, as of relevant legislations and of information provision documents published by *Estácio/YDUQS Participações S.A.* to the company investors. There is an urgent need to foment discussions about the nature of education offered by private institutions after the adoption of Corporate Governance model to solidify and expand knowledge about main strategic changes of HEI arising from this management form. It is also needed to highlight that Corporate Governance is a basic requirement in order that educational companies enter the stock market and trade their stocks without specific legal regulation, for this sector to act in a financialised way at said educational level. Thus, this assessment dialogues with the necessity of further investigations in the education field about a theme that redefines educational services forms locally and globally. The results indicate that educational groups as *Estácio/YDUQS Participações S.A.* redesign Higher Education profile in Brazil precisely because of the expressive enrollment numbers at this educational level. At research's end, the new work relationships of teachers became evident, that, for the most part, are linked to the company as hourly employees. Even with the financial crisis faced by the country due to Covid-19 pandemic, the studied institution was able to realign new executive strategies in order to continue leveraging as many enrollments and investors as possible.

Keywords: Corporate Governance. Private Higher Education. *Estácio/YDUS Participações S.A.*'s Financialisation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ADR	<i>American Depositary Receipt</i>
ANUP	Associação Nacional das Universidades Particulares
B3	Brasil, Bolsa Balcão
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BM	Banco Mundial
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo S.A.
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CA	Conselhos de Administração
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CESu	Câmara de Ensino Superior
CFE	Conselho Federal de Educação
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CSP	Companhia Siderúrgica do Pecém
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DE	Diretorias Executivas
DIS	Diluição Solidária
EaD	Ensino a Distância
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EUA	Estados Unidos da América
FERESP	Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GC	Governança Corporativa
GEPES	Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IC	Iniciação Científica

IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IRPJ	Imposto sobre a Renda de Pessoas Jurídicas
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
LAJIDA	Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MP	Medida Provisória
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OI	Organismos Internacionais
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAR	Parcelamento Estácio
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PIS	Programa de Integração Social
PL	Projeto de Lei
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGED	Programa de Pós-Graduação em Educação
ProUni	Programa Universidade para Todos
PT	Partido dos Trabalhadores
SEMESP	Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação
SESES	Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá
SESPA	Sociedade de Ensino Superior do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNAMA	Universidade da Amazônia
UNESA	Universidade Estácio de Sá

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Orçamento federal executado (pago) em 2021 = R\$ 3,8611 trilhões55
Gráfico 2	Fusões e aquisições no Brasil de 2007 a 2018102

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1	Reportagem sobre o Ministro da Educação50
Imagem 2	Estácio no momento em que se tornou <i>holding</i>67
Imagem 3	A marca YDUQS69
Imagem 4	Sistema de Governança Corporativa76
Imagem 5	Mapa da presença da Estácio nas regiões brasileiras104
Imagem 6	Portfólio de marcas da YDUQS Participações S.A.106
Imagem 7	Chamada, Valores e Portal de graduação122
Imagem 8	Visualizações na mídia124
Imagem 9	Estrutura societária atual128
Imagem 10	Linha do tempo da expansão129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relação de trabalhos selecionados para revisão de literatura nas bases de dados CAPES e BDTD	29
Quadro 2	Relação de documentos analisados	38
Quadro 3	Conselho de Administração da YDUQS	89
Quadro 4	Diretoria Executiva (Estatutária)	90
Quadro 5	Conselho Fiscal	93
Quadro 6	Formas de ingresso na Estácio/YDUQS	107
Quadro 7	Grupo de <i>stakeholders</i> e suas formas de comunicação e relacionamento	124
Quadro 8	“Perfil” da função docente de Instituição de Educação Superior por categoria administrativa pública e privada (Brasil – 2019)	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Produção escrita sobre Governança Corporativa (CAPES e BDTD) no Ensino Superior privado – 2007-2018	28
Tabela 2	Evolução de matrículas dos cursos de Graduação presencial e a distância por setor público e privado (Brasil – 1995-2020)	48
Tabela 3	Evolução do número de bolsas ProUni, FIES e Par da Companhia YDUQS	60
Tabela 4	Evolução de matrículas na Estácio/YDUQS	116
Tabela 5	Evolução de ingressos na Estácio/YDUQS Participações S.A. – 2009-2019 ..	117
Tabela 6	Evolução de concluintes na Estácio/YDUQS Participações S.A. – 2009-2019	119
Tabela 7	Valor econômico direto gerado (R\$ mil)	129
Tabela 8	Valor econômico distribuído (R\$ mil)	130
Tabela 9	Valor econômico retido (R\$ mil)	130
Tabela 10	Valor monetário total da assistência financeira recebida pela organização de qualquer governo (R\$ mil)	131
Tabela 11	Número de docentes em exercício na Educação Superior, por regime de trabalho, segundo a categoria administrativa (Brasil – 2009-2019)	132
Tabela 12	Número de docentes na Estácio/YDUQS	135
Tabela 13	Escolaridade e regime de trabalho dos docentes da Estácio/YDUQS em 10 anos – 2009-2019	136

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	POLÍTICAS EDUCACIONAIS E CRIAÇÃO DA ESTÁCIO DE SÁ	41
2.1	Um breve histórico da Estácio de Sá: do <i>status</i> de Faculdade de Direito ao <i>status</i> de universidade	41
2.2	A Estácio/YDUQS Participações S.A. no contexto das políticas públicas educacionais	46
2.3	A abertura da Estácio Participações S.A. no mercado de ações da BOVESPA e sua nova reconfiguração como uma <i>holding</i>	61
3	A ESTÁCIO/YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A. E SUA REESTRUTURAÇÃO APÓS A ADOÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	72
3.1	A Governança Corporativa: um estudo da Estácio/YDUQS Participações S.A.	72
3.2	Os Organismos Internacionais como condutores de Governança Corporativa	80
3.3	A Governança Corporativa: a nova estrutura da Estácio/YDUQS Participações S.A.	87
4	A ESTÁCIO/YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A. E SUAS ATUAIS ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA COPORATIVA	97
4.1	A captação de alunos na gestão de Governança Corporativa da Estácio/YDUQS Participações S.A.	97
4.2	As principais estratégias de <i>marketing</i> da Estácio/YDUQS Participações S.A. para captação de alunos no mercado educacional	121
4.3	A valorização das ações da Estácio/YDUQS Participações S.A. na Bolsa de Valores para captação de novos investidores: impacto no perfil docente em tempos de “privilégio da servidão”	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
	REFERÊNCIAS	146
	ANEXO	163

1 INTRODUÇÃO

Esta Dissertação, intitulada *A Governança Corporativa (GC) no Ensino Superior privado com fins lucrativos: o modelo institucional da Estácio/YDUQS Participações S.A.*¹ no período de 2007 a 2020, foi desenvolvida no âmbito da Linha de Pesquisa em Políticas Públicas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), da Universidade Federal do Pará (UFPA).

A pesquisa em tela se construiu a partir do meu ingresso no Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior (GEPES/UFPA) como bolsista na Iniciação Científica (IC), no período de 2017 a 2018. Nessa oportunidade, meus estudos sobre a temática da Educação Superior ocorreram a partir da minha vinculação aos projetos de pesquisa intitulados: *Financeirização e expansão do Ensino Superior privado-mercantil no Brasil*, e *A Governança Corporativa no Ensino Superior privado-mercantil: um estudo de caso da Universidade da Amazônia (UNAMA)*².

Ao me inscrever nas referidas seleções de IC, fui aprovada como bolsista pelos dois grupos de estudos supracitados, porém, dois motivos foram importantes para minha escolha pelo GEPES. Primeiro, a admiração pela Professora Dra. Vera Lúcia Jacob Chaves (coordenadora do grupo), principalmente no que se refere à sua trajetória como militante e pesquisadora em prol da educação; segundo, a discussão sobre as Políticas Públicas Educacionais e o Financiamento da Educação Superior no curso de pedagogia.

No seguimento desses fatos, após meu ingresso no GEPES, fui apresentada à Professora Dra. Fabíola Kato, que se tornou minha professora na disciplina de Política e Legislação da Educação Brasileira na Graduação, reafirmando o meu desejo de permanecer nessa mesma linha de pesquisa de Política Pública Educacional durante o Mestrado, sobretudo por saber que ainda há campo a ser explorado, principalmente no setor privado com fins lucrativos, que tem se reconfigurado e criado novos mecanismos de extração de mais-valia e exploração do trabalho docente, como justificam outros pesquisadores da área, a exemplo de Vale (2011) e Santos (2018).

¹ A Estácio Participações anunciou, por meio de um comunicado aos acionistas, em julho de 2019, que adotaria uma nova marca para a empresa. E o nome da nova marca é YDUQS. Assim, a empresa alterou sua razão social de “Estácio Participações S.A.” para “YDUQS Participações S.A.”.

² Essa pesquisa foi ampliada posteriormente para “Financeirização da educação superior privado-mercantil, modelo de governança corporativa e os efeitos para o trabalho docente no Pará”, financiada pelo edital universal e coordenada pela professora Fabíola Kato até fevereiro de 2023.

É relevante destacar que esta pesquisa é vinculada ao projeto *Financeirização do Ensino Superior privado-mercantil, modelo de governança corporativa e efeitos para o trabalho docente*, tendo como objetivo investigar os efeitos da nova configuração da Educação Superior brasileira privado-mercantil, a partir do processo de financeirização desse setor no trabalho docente em duas instituições, sendo uma delas a Estácio/YDUQS Participações S.A. Um dos objetivos principais é investigar quais as consequências da adoção da Governança Corporativa na gestão da instituição. Desse modo, este trabalho de Dissertação é um desdobramento do referido objetivo do projeto maior coordenado pela professora Dra. Fabíola Kato.

A expansão do Ensino Superior privado-mercantil faz parte de um movimento contínuo que se iniciou desde a reforma universitária de 1968, passou pela explosão das matrículas na década de 1970, pelo refluxo do setor nos anos de 1980 e pela retomada, a partir da segunda metade dos anos de 1990, em decorrência do projeto de gestão adotado pelos governos brasileiros de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2002) e seus sucessores do Partido dos Trabalhadores (2003-2016) (FONSECA, 1992).

Em 1980, conforme dados do Mapa do Ensino Superior privado de 2008, o Brasil já contava, em sua estrutura, com 882 Instituições de Ensino Superior (IES). Desse total, 200 (22,68%) eram públicas e 682 (77,32%) eram privadas. Já no último Censo da Educação Superior, publicado em 2020, verifica-se que existem, no Brasil, 2.457 IES, dentre as quais, 304 (12,37%) são públicas e 2.153 (87,63%) são privadas (BRASIL, 2020b).

Conforme afirma Carvalho (2013), na época da Ditadura Militar (1964-1985), o setor privado era composto majoritariamente de IES confessionais e comunitárias (sem fins lucrativos), e não havia precedente jurídico para a existência de empresas educacionais (CARVALHO, 2013). De acordo com Corbucci, Kubota e Meira (2016a), após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) –, entende-se que, a partir de então, especialmente no período dos anos 2000, houve uma sustentação da maior parte das ações de Estado que não apenas incentivou, mas também subsidiou o desenvolvimento de empresas educacionais no país, direta e indiretamente.

Nesse sentido, Amaral (2003) ressalta que, antes mesmo da Constituição Federal, em seu art. 206, inciso “III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino” (BRASIL, 1988a), já existia um leque diversificado no Ensino Superior no Brasil. Contudo, a diversificação foi acentuada após a LDB, a qual prevê, em seu art. 45, que “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização” (BRASIL, 1996).

Assim, afirmamos que, no Brasil, há uma ausência de legislação para as práticas mercantis na Educação Superior no que tange à entrada de capital estrangeiro, aos desdobramentos de venda, à aquisição e à fusão entre IES e grupos educacionais, assim como às mudanças em estatutos institucionais que possibilitem a oligopolização e a financeirização das entidades educacionais (SOUSA, 2018). Dessa forma, podemos afirmar que a legislação permite a oferta em IES privadas, mas que não há uma regulamentação para os investimentos no mercado financeiro originários dessas ações.

A partir da discussão, podemos adentrar as práticas de governança que se inseriram no campo educacional doravante a reforma operada por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995) e da já citada LDB (BRASIL, 1996), ao regulamentar o mercado educacional por “instituições com fins lucrativos” (SANTOS, 2012).

Estudos sobre o processo de mercantilização no Brasil, em Chaves e Gemaque (2010); Vale, Carvalho e Chaves (2014); Oliveira (2009) e Sguissardi (2008, 2013), apontam que as Instituições de Ensino Superior estão inseridas em uma nova dinâmica de competição por fatias cada vez maiores no mercado brasileiro (as fusões e as aquisições institucionais), que se expressam na abertura do capital dessas IES na Bolsa de Valores e na inserção do capital internacional nessas instituições privadas.

Os estudos de Corbucci, Kubota e Meira (2016b, p. 7) demonstram que “[...] a educação superior brasileira sofreu profundas mudanças nos últimos cinquenta anos, entre as quais, em especial, a participação majoritária do setor privado no contingente de matriculados”. Os dados do censo da Educação Superior corroboram essa afirmação. Em 1960, havia um total de 93.000 matrículas no Ensino Superior: 52.000 dessas matrículas eram na esfera pública; e 41.000 matrículas, na rede privada. Todavia, no último censo da Educação Superior, do ano de 2020, consta que, do total de 8.680.354 matrículas, apenas 1.956.352 matrículas eram na rede pública. Já na rede privada, esse número se exacerbou para 6.724.002 matrículas. O que demonstra as profundas alterações na fisionomia do Ensino Superior brasileiro.

Em 2011, a pesquisadora Vale (2011) já ressaltava, em sua Tese de Doutorado, a necessidade de investigação em uma das maiores Instituições de Ensino Superior privado no Brasil, a Estácio de Sá, uma das primeiras a abrir seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Conforme Vale (2011, p. 21), “[...] a Estácio de Sá é, certamente, um dos casos mais representativos da expansão do ensino superior privado no Brasil, em especial desde a década de 1990. Em segundo lugar, a Estácio de Sá recebeu, em 1988, o *status* de universidade”. Esse apontamento se fez muito importante para a validação de necessidade desta pesquisa.

O trecho anterior descreve algumas das mudanças estruturais para a instituição no que se refere a algumas prerrogativas ao sair do *status* de “faculdade” para o *status* de universidade. Nesse sentido, enfatizamos a disputa dos grandes conglomerados de Ensino Superior por outras instituições que representem maior rentabilidade diante do mercado de ações, como é o caso da aquisição de universidades que possam agregar valor de mercado às companhias, disseminando, assim, uma imagem crescente no mercado educacional que propicie uma maior captação de acionistas investidores para suas ações.

A Estácio/YDUQS Participações S.A.³ é um grupo educacional atuante, principalmente, no Ensino Superior nas seguintes modalidades: Graduação, Pós-Graduação, cursinhos preparatórios para concursos, cursos livres e cursos tecnológicos. E está presente em todas as regiões do país. Entretanto, importa frisar que, inicialmente, sua atuação no mercado da educação ocorreu com a Faculdade de Direito Estácio, em 1970, na Zona Norte do Rio de Janeiro, sob a direção do Magistrado João Uchôa Cavalcanti Netto, fundador da faculdade.

A Estácio/YDUQS Participações S.A., já desde a época de sua fundação, tornou-se uma instituição importante diante do processo de expansão do Ensino Superior brasileiro. Contudo, em 1988, após conseguir o *status* de universidade, por meio de aquisição e incorporação de Instituições de Ensino Superior, a empresa adentrou o mercado educacional, expandindo-se a partir dos anos 2000.

Em julho de 2019, o grupo passou a ter a marca de YDUQS para a *holding*⁴ detentora da marca Estácio, alterando a nomenclatura das ações da companhia no segmento da Bolsa de Valores “Novo Mercado”, da qual participam as empresas com conceito de excelência em Governança Corporativa:

A Estácio Participações S.A. (ESTC3) informou ao mercado nesta quarta-feira (17) que suas ações passarão a ser negociadas na **B3** sob novo código – YDUQ3 – a partir do dia 23 de julho.

A companhia também terá outro nome de pregão: YDUQS PART. (CHENG, 2019, grifos do autor)

Como verificamos no excerto anterior, a alteração foi noticiada nos importantes meios de comunicação, principalmente nos que tratam do mercado de ações. A Estácio/YDUQS Participações S.A. é uma *holding* que administra empresas educacionais. Sua presidência

³ A partir de julho de 2019, a Estácio passou a utilizar uma nova marca, a “YDUQS”. Contudo, por considerarmos a totalidade da pesquisa, iremos nos referir à instituição não apenas como YDUQS Participações S.A., mas como Estácio Participações S.A.

⁴ “[...] a sociedade *holding*, que está na cúpula de todos os grandes grupos de capital, tem por função organizar de forma centralizada a gestão do capital dinheiro, fazendo que a operação do caixa funcione não como atividade de apoio à produção, mas como um ‘centro de lucro’ adicional [...]” (PAULANI, 2009, p. 30).

executiva é ocupada pelo Sr. Eduardo Parente desde dezembro de 2018. Parente foi diretor de projetos especiais da mineradora Vale, tendo substituído Pedro Thompson, que estava à frente da companhia desde 2016 (YDUQS, 2020).

A importância desta investigação está atrelada ao ano de 2020, momento em que o cenário de expansão do Ensino Superior chegou ao percentual de 77,46% das matrículas no sistema privado (BRASIL, 2022f), ou seja, a formação dos profissionais deste país se encontra majoritariamente nas mãos dos empresários da Educação Superior. A YDUQS Participações S.A. é a segunda maior companhia em número de matrículas no Brasil, uma base de 661,3 mil alunos nesse segmento. Está atrás somente da Kroton, com 822 mil alunos matriculados no Ensino Superior (YDUQS, 2020; COGNA, 2019).

É importante destacar que, em 2017, a Kroton tentou adquirir a YDUQS por uma importância de 5,5 bilhões, porém, a negociação foi vetada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE):

O Tribunal do CADE considerou que a proposta de remédios apresentada pelas partes não resolve os potenciais impactos concorrenciais identificados durante a análise da operação, que resultaria na união das duas maiores instituições privadas de ensino superior do Brasil. Um parecer emitido pela Superintendência-Geral do CADE em fevereiro deste ano já havia apontado que o ato de concentração oferece riscos à concorrência, e que não há eficiências específicas e verificáveis que possam ser repassadas ao consumidor. (BRASIL, 2017c)

Em função do exposto, buscaremos, nesta Dissertação de Mestrado, realizar uma análise do modelo de gestão corporativa adotada pela Estácio/YDUQS Participações S.A. a partir de 2007, momento em que a empresa ofertou suas primeiras ações na Bolsa de Valores, combinando reformulações de políticas públicas educacionais que valorizam o financiamento público ao setor privado.

Dentre tais políticas, destacam-se o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), criado pela Lei nº 10.260 (BRASIL, 2001); o Programa Universidade para Todos (ProUni), criado pela Medida Provisória (MP) do governo Lula em 2004, que, pouco tempo depois, tornou-se a Lei nº 11.096 (BRASIL, 2005c); e as flexibilizações no modelo de Ensino a Distância (EaD), que vêm tomando cada vez mais espaço no cenário do Ensino Superior privado.

Contudo, em alguns momentos, como parte do nosso método de análise, será necessário observar os processos históricos fundamentais para a compreensão geral, em que cada movimento investigado impõe uma articulação com os demais para chegar à essência da Governança Corporativa no Ensino Superior privado com fins lucrativos. Nas palavras de Marx

(2017, p. 113-114), “Descobrir esses diversos aspectos e, portanto, as múltiplas formas de uso das coisas é um ato histórico. E o mesmo pode ser dito do ato de encontrar as medidas sociais para a quantidade das coisas úteis”.

Para analisar o modelo de Governança Corporativa adotado pela Estácio/YDUQS Participações S.A., é importante compreender como esse modelo opera dentro de Instituições de Educação Superior privadas, sobretudo, como exigência para aquelas que passam a operar com oferta de ações no âmbito do mercado financeiro.

Destacamos que a Governança pode ser entendida a partir de variadas abordagens teórico-metodológicas, contudo, para os fins deste trabalho, consideramos uma forma de gestão permeada de conceitos e estratégias neoliberais, os quais influenciam o direcionamento das políticas públicas para Educação Superior. Educação e Governança são termos que representam a relação entre tendências contemporâneas no direcionamento das políticas públicas educacionais (BALL, 2014).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua a Governança Corporativa como um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2022).

Com a adoção da GC, as organizações esperam passar uma maior segurança aos investidores das respectivas ações. O monitoramento se dá a partir do controle, da visibilidade aos acionistas de todas as ações administrativas (transparência) e dos investimentos de mercado que a empresa pretende fazer, bem como a partir do controle do investimento, quanto à oferta de um retorno positivo conforme as expectativas. Essas ações de transparência se dão por meio das auditorias (internas e externas) e dos relatórios divulgados pelas empresas aos acionistas. São ações intrínsecas à GC (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

A Governança Corporativa no IBGC não pode ser investigada sem levarmos em consideração os princípios que a norteiam, alinhados às normas de boas práticas estabelecidas pela Lei Sarbanes Oxley⁵. As normas de boas práticas estabelecidas pela Governança Corporativa são: Conformidade Legal (*compliance*), Prestação de Contas (*accountability*), Transparência (*disclosure*) e Senso de Justiça (*fairness*). Estas, assim ditas boas práticas, foram

⁵ Também conhecida como **Lei Sarbanes-Oxley**, a **SOx** foi sancionada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos para **proteger investidores e demais stakeholders dos erros das escriturações contábeis e das práticas fraudulentas**. A lei surgiu como resposta a uma série de escândalos financeiros que atingiram empresas como Xerox, Enron, Tyco, WorldCom etc. (CAMARGO, 2017, grifos da autora).

trazidas para o Brasil e passaram a ser chamadas de princípios, por meio do código de Governança Corporativa do IBGC. E são eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Tais princípios serão abordados nas suas particularidades no terceiro capítulo desta Dissertação.

A Governança Corporativa precisa ser compreendida para além do que apresenta o IBGC, e, portanto, discutiremos as principais políticas de fortalecimento desse tipo de gestão e quais as consequências para o atual cenário do Ensino Superior no país. A *governance* (governança ou governação) se destaca “Em um cenário marcado pelas metamorfoses no papel do estado e pela emergência de novas formas de perpetrar e pensar a política e a gestão pública” (SANTOS; BRAGA; GUIMARÃES-IOSIF 2016, p. 645), sobretudo, em uma etapa de predomínio do capital financeiro, inaugurado a partir do final dos anos 1970 e início dos anos 1980.

Conforme destacam Santos e Guimarães-Iosif (2018, p. 4): “O conceito de governança ganhou espaço na área de políticas públicas de educação e por todas as contradições e polissemias que o acompanham [...]”. Por isso, o termo e sua prática devem ser problematizados com base em uma perspectiva crítica.

Contudo, é necessário ultrapassar a barreira da concepção de Governança Corporativa voltada para a educação, que “passou a fazer parte da gestão dos estabelecimentos de ensino superior privados, [visando exclusivamente à] sustentabilidade e [ao] retorno do capital investido” (SANTOS; GUIMARÃES-IOSIF, 2018, p. 4-5). O mais importante dentro desse modelo de gestão é estruturar a educação no molde empresarial, reafirmando políticas que priorizem a eficiência e a eficácia, “tornando-a segura para seus proprietários, bem qualificada no mercado e atrativa aos investidores” (SANTOS; GUIMARÃES-IOSIF, 2018, p. 5).

As reformas do Ensino Superior realizadas em inúmeros países como exigência da forma histórica atual do capitalismo neoliberal⁶/rentista⁷, a partir da década de 1980, foram fundamentadas após o período de crise do Estado de Bem-Estar Social. Diante desse cenário, foram implantadas políticas educacionais que, até hoje, são as principais ordens de condução do Ensino Superior no Brasil (PAULANI, 2006; VALE, 2011; REIS, 2020).

⁶ “O neoliberalismo é a ideologia que atende a tais necessidades e assume lugar importante com as eleições de Thatcher e Reagan, após a experiência-piloto do Chile de Pinochet. Proclamando um Estado mínimo, o neoliberalismo oculta a força que a atuação estatal usou e usa no desmantelamento das ações sindicais, no desmanche das políticas sociais em termos de seu financiamento, ocultando as manobras de apropriação, pela reprodução do capital, do fundo público [...]” (VALE, 2011, p. 36).

⁷ “Usamos o termo rentista num sentido estendido, para pensar os capitalistas enquanto proprietários de riqueza, em oposição aos capitalistas enquanto empreendedores. Incluímos nas rendas dos rentistas os dividendos, os recebimentos de juros, assim como as somas que os empreendedores levam para casa e que são geradas em seus próprios negócios” (CHESNAIS, 2016, p. 9, tradução nossa).

Dentre essas políticas, podemos citar a Reforma Universitária – a partir de um Grupo de Trabalho instituído pelo Decreto nº 62.937 (BRASIL, 1968a); a Constituição Federal (BRASIL, 1988a); a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996); e os Decretos nº 5.622 (BRASIL, 2005b), nº 5.773 (BRASIL, 2006a) e nº 5.786 (BRASIL, 2006b), que discorrem sobre a regularização e a organização da Educação a Distância, disciplinam os centros universitários e dispõem sobre a regulação, a supervisão e a avaliação das instituições.

Nessa linha, Sousa (2018, p. 12) elucida “[...] o fato de haver políticas públicas os impulsionando, [...] já que a redefinição do papel do Estado em um fomentador da valorização financeira é quem garante a existência de um modo de operar e uma (des)regulamentação facilitadoras do modelo”.

Citamos dois instrumentos relevantes do papel estatal no processo de expansão do setor privado, o FIES e o ProUni. O FIES foi instituído em 2001, por meio da Lei nº 10.260 (BRASIL, 2001), originária da MP nº 1.827 (BRASIL, 1999). Já o ProUni existe desde o segundo semestre de 2004, convertido em MP nº 213 (BRASIL, 2004a) a partir do Projeto de Lei (PL) nº 3.582 (BRASIL, 2004b) e do Decreto nº 5.493 (BRASIL, 2005a), mais tarde instituído pela Lei nº 11.096 (BRASIL, 2005c), cujo objetivo consiste em ofertar bolsas de estudos (parciais e integrais) gratuitas para os alunos de baixa renda e que se enquadrem nos critérios de seleção.

Diante disso, nos últimos 20 anos, o que temos assistido amplamente é a um amplo processo de flexibilização nas normas gerais da educação nacional, com mediações de órgãos que atuam no Legislativo. Como é o caso, por exemplo, do Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular (FERESP), que tem como objetivo defender os legítimos interesses do Ensino Superior particular (BRITO, 2019).

Em 1995, com o argumento de desburocratizar os processos administrativos, foi implantada a política de Reforma do Aparelho do Estado, mais conhecida como “Reforma do Estado”, a qual teve início oficialmente no governo de Collor de Mello (1990-1992). Porém, ganhou força no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), após a Secretaria da Administração Federal ser transformada no Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2001), tornando-se um importante instrumento na reconfiguração das funções do Estado brasileiro.

Podemos dizer que as funções do Estado, nas áreas sociais nas quais se insere a educação, foram reconfiguradas por meio de políticas públicas orientadas pelos Organismos Internacionais (OI). Para os autores Mota Junior e Maués (2014, p. 1139):

As reformas educacionais concebidas e executadas pelo governo brasileiro nos anos 1990 foram, em particular, profundamente influenciadas pelos diagnósticos e orientações do Banco Mundial, sobretudo durante os 8 anos de governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2002).

Tais orientações buscavam passar a imagem de que a administração pública do Estado brasileiro não conseguia exercer suas funções sozinha, necessitando de uma reorganização e uma reestruturação na sua forma de governar o setor público. Evidenciamos essa análise no seguinte trecho do referido plano:

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. (BRASIL, 1995, p. 10)

A construção desse documento, permeado de ideologias neoliberais, culminou na fragilização da imagem do Estado autossustentável, fator que contribuiu de forma mais efetiva para a implementação dessa reforma (PAULANI, 2006). A partir da implementação da Reforma do Aparelho do Estado, pautada nas bases neoliberais, foram colocados em prática mecanismos que fragilizavam a atuação do Estado na execução direta de investimentos em políticas públicas de corte social, como as parcerias público-privadas, por exemplo. Dessa forma, as desregulamentações na legislação brasileira fortaleceram o setor privado enquanto o Estado passou a ser apenas o gerenciador dessas políticas, terceirizando a execução.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. (BRASIL, 1995, p. 17)

O trecho extraído do PDRAE deixa evidente o movimento e a normatização da ausência do Estado provedor para um Estado regulador da privatização, por exemplo, atendendo às normas e às imposições internacionais. Contudo, ressaltamos que este trabalho está pautado na interferência dessa reconfiguração das funções do Estado sobre a educação, não diferente do que vem acontecendo em outras áreas dos direitos sociais. E assim cresce um tratamento mercantilizado desse direito fundamental.

Nesse sentido, a mercantilização da educação pública também não é uma abstração; ela ocorre via sujeitos e processos – sujeitos individuais e coletivos (THOMPSON, 1981). Assim, entendemos que a reconfiguração das políticas para o setor de Educação Superior está imbricada por todo esse processo, na medida em que torna mais favoráveis as regras aos empresários do setor educacional, como é o caso da Estácio/YDUQS Participações S.A., nosso objeto de estudo, como poderá ser observado no decorrer desta Dissertação.

Toda reforma na educação é impulsionada por mudanças na base produtiva, o que exige alterações na filosofia, na cultura e na condução política, repercutindo na reorganização das esferas público-privadas (ANTUNES, 2020).

Vale, Carvalho e Chaves (2014) ressaltam que, a partir do ano de 2007, várias Instituições de Ensino Superior privado-mercantil passaram a assumir novos “arranjos” financeiros e institucionais, nos quais se observou a criação de grandes fundos de investimento e conglomerados de Ensino Superior que, na prática, acabam por exercer dominância no mercado, com uma tendência crescente de absorção das empresas menores. Estas, por sua vez, seriam um “número reduzido de grandes empresas que atuam num segmento do mercado” (CHAVES, 2010, p. 492).

Esses novos arranjos financeiros e institucionais, tal como apontado por Vale, Carvalho e Chaves (2014), só foram passíveis de regulamentação a partir da aprovação da LDB (BRASIL, 1996), o que contribuiu significativamente para a privatização da oferta na Educação Superior. Tendência que vem sendo construída desde a década de 1960 e acentuada a partir de 2007, quando as primeiras empresas educacionais passaram a operar a oferta pública de suas ações na Bolsa de Valores, uma forma muito lucrativa de expansão da rede privada.

A partir de Minto (2018, p. 3), temos a noção de que: “Na sociedade capitalista, o interesse privado corresponde ao movimento que o capital opera, permanentemente, para viabilizar a geração de valor para acumular e concentrar capital, o que se faz por dentro e por fora da institucionalidade estatal”. Nesse sentido, estabelece-se o papel da LDB nessa dinâmica:

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDB/1996, ocorre uma acentuação da privatização da educação superior, decorrente das várias alterações para esse nível de ensino. [...]

Destarte, a LDB/96 é a norma legal que responsabiliza o Estado pelo controle e pela gestão das políticas públicas, entretanto, é a partir dessa Lei que o Estado passará a ser mínimo para o financiamento das IES públicas uma vez que irá liberar a oferta da educação superior para a iniciativa privada [...]. (SOUSA, 2019, p. 58)

Em Kosik (1976, p. 44), temos a compreensão de que “o fato de a percepção imediata não captar a ‘coisa em si’, mas o fenômeno da coisa, dependerá, talvez, do fato de que a

estrutura da coisa pertence à outra ordem da realidade, distinta dos fenômenos [...]”. Nessa lógica, as contribuições do autor têm como premissa o questionamento, no nosso caso, diante das políticas ou das “coisas” em si, da real concretude dessas políticas em vias de diálogo com o setor privado lucrativo da educação.

Assim, contraditoriamente aos discursos de promoção do ProUni e do FIES pelo Governo Federal para implementar reformas, um dos argumentos mais persistentes está relacionado à questão da diminuição do gasto público. Diz-se que o Estado gasta muito e é ineficiente, aliás, essa é uma das recomendações do Banco Mundial (BM) em seu relatório de 2017 (BANCO MUNDIAL, 2017).

Entretanto, em meio a essas contradições, o governo acaba destinando cada vez mais um valor significativo das riquezas produzidas no país para pagamento da dívida pública e subsidiando o setor privado por meio de políticas como o FIES e o ProUni. Reis (2016, p. 23) destaca que: “O Brasil é um dos países que mais gasta com juros sobre a dívida pública. Os juros extorsivos desperdiçam recursos públicos que poderiam, por exemplo, viabilizar a ampliação de recursos para a educação e para as universidades federais”.

Podemos dizer que a Educação Superior sofre sua reconfiguração a partir das políticas orientadas pelos Organismos Internacionais alinhados ao modelo de privatização do sistema público. Assim como em outras áreas, como a Saúde, a Educação Superior foi estimulada à expansão por vias privadas desde a década de 1970, na Ditadura Militar, e sofrendo uma nova roupagem em 2007, com a inserção de grandes empresas educacionais na Bolsa de Valores. Entre essas empresas, estava a “Estácio de Sá”, até então.

A relação da Governança Corporativa com a mercantilização e a financeirização da Educação Superior deve ser analisada como ponto relevante para a discussão deste estudo, uma vez que buscamos investigar as novas estratégias adotadas pela Estácio/YDUQS Participações S.A., olhando desde a sua orientação filantrópica, com foco na atual gestão institucional, apoiada nos princípios da Governança Corporativa.

A adesão ao mercado de ações por grupos empresariais em busca de expansão das instituições mostra os investimentos alcançados com o capital próprio e, principalmente, com o capital externo, por meios de investidores que veem o Brasil como um mercado rentista de educação (REIS, 2020). Nesta perspectiva, para atender às exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), essas empresas necessitam de um alinhamento às regras e aos princípios norteadores da Governança Corporativa, abordados adiante nesta Dissertação.

O balcão de mercados competitivos para a ampliação dos lucros deu início ao processo de financeirização na Educação Superior no Brasil. Conforme destaca Oliveira (2017, p. 27):

“A entrada do capital financeiro na área educacional altera radicalmente a conformação do ensino superior privado no Brasil”. Já para Vale (2017, p. 2), esse processo incluiria:

[...] a centralização e a concentração de capital, a oligopolização mercantil e educacional daí decorrente, forjada pela formação de grandes conglomerados educacionais, a abertura de capital na Bolsa de Valores de diversas empresas educacionais, com larga presença de fundo público lastreando boa parte dessas instituições.

Além dos lucros cada vez maiores, obtidos por meio do capital especulativo – Bolsa de valores –, pesquisas apontam que o setor privado tem aumentado seu capital também por meio do fundo público (SANTOS FILHO, 2016). “A expansão da educação superior brasileira vem sendo pautada pelos governos brasileiros desde a ditadura militar, estando presente nas políticas públicas federais definidas para esse nível” (CHAVES; AMARAL, 2016, p. 50).

Após uma consulta ao *site* do Senado Federal (BRASIL, 2022h), verificamos que, em 2019, foram destinados 10,3 bilhões do orçamento público para os Programas Federais de Financiamento da Educação Superior – FIES e ProUni –, que, segundo informado pelo Ministério da Educação (MEC), corresponde a aproximadamente 10% dos valores gastos com FIES. Contudo, o ProUni corresponde a uma política de renúncia fiscal por meio de isenções como, por exemplo, o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), ofertando 1.489.224 bolsas em 2019.

A mercantilização da Educação Superior se expressa de diversas formas. Essas formas de expressão têm relação direta com o tempo histórico, com a política econômica e com os governos, o que significa que elas podem ser analisadas a partir de diversos recortes. Na realidade, “a totalidade não significa todos os fatos. Totalidade significa: realidade como um todo estruturado, dialético, no qual ou do qual um fato qualquer (classes de fatos, conjunto de fatos) pode vir a ser racionalmente compreendido” (KOSIK, 1976, p. 44).

A mercantilização do início dos anos 1980 e 1990, que se expressa pela desregulamentação da exploração comercial pela LDB, admitindo haver educação privada *lato sensu*, como dito neste texto anteriormente, ganha novas formas históricas com a abertura dessas empresas na Bolsa de Valores.

Em Chaves (2016), é possível compreender que a financeirização do Ensino Superior tem relação com a abertura de capitais de empresas ao mercado de ações e, por extensão, com a formação de grandes grupos empresariais denominados “redes”. A educação pautada por incentivos governamentais tem se tornado um dos mais lucrativos no mercado financeiro.

O mercado de capitais faz parte das novas estratégias de acumulação do capital em decorrência das “transformações ocorridas no mercado financeiro mundial de liberação e desregulamentação dos fluxos financeiros, da interligação dos mercados, da criação de inovações financeiras e de fundos de investimentos institucionais, que estudiosos denominam de processo de *financeirização*” (CHAVES, 2016, p. 1, grifo nosso).

A “financeirização” no âmbito das empresas educacionais no Brasil ocorreu segundo a lógica dos negócios e passou a ser a “[...] dominação da *maximização do valor ao acionista* entre os objetivos corporativos” (GUTTMANN, 2008, p. 12, grifos do autor). Destaca-se que essa nova lógica financeira adotada por Instituições de Ensino Superior mercantis, acompanhada de outras estratégias organizacionais, consolida a oligopolização do setor.

Esta atual etapa de expansão da educação superior, culminada com a abertura do capital, em 2007, de quatro grupos educacionais na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), representa uma etapa de expansão que reposiciona o foco, a missão, os valores dessas empresas educacionais, que passam a se pautar na gestão profissionalizada, na maximização dos lucros dos seus acionistas, com a unificação de modelos pedagógicos e avaliativos e alterações no trabalho do professor, não só mudanças nas relações de trabalho, mas também na sua natureza pedagógica. (KATO; CHAVES; MEGUINS, 2020, p. 4)

O acirramento do efeito global de financeirização do Ensino Superior a partir de 2007 ressignificou a prima pelo mercado da educação. Os grandes grupos empresariais de ensino passaram a priorizar a elevação do lucro empresarial, por meio, principalmente, da atividade financeira (oferta de ações na Bolsa de Valores). Dessa forma, a ascensão de grandes grupos empresariais do Ensino Superior no mercado financeiro mundial trouxe como consequência a “centralização de gigantescos capitais financeiros” (CHESNAIS, 1996, p. 14-15), como poderá ser observado na análise do objeto desta pesquisa: a Estácio/YDUQS Participações S.A.

Apesar de a discussão sobre a temática da Governança já ocorrer entre pesquisadores da educação, ainda há muito a se investigar, dadas a complexidade e a capilaridade dessas empresas. Para efeito desta pesquisa, fez-se um levantamento da produção acadêmica (2007-2018) acerca da Governança Corporativa em IES privadas com fins lucrativos nos bancos de dados no catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com o intuito de identificar as lacunas que precisam ser preenchidas para a produção do conhecimento sobre o objeto. Os descritores utilizados para refinamento do levantamento foram: “Governança Corporativa”, “Ensino Superior privado” e “Estácio”.

No catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na BDTD, foi encontrada uma somatória de 12 trabalhos, sendo 6 Dissertações de Mestrado e 6 Teses de Doutorado. Nessa etapa da seleção, consideramos os estudos que abordaram questões pertinentes às alterações decorrentes da adoção do modelo de Governança Corporativa em instituições de Ensino Superior privado-mercantil.

Especificamos que, no catálogo da CAPES, os refinamentos se deram por meio da área de conhecimento, Ciências Humanas em geral⁸, e por meio da área de concentração: Educação, Políticas Públicas, Gestão, e Avaliação do Ensino Superior. Ao total, foram encontrados 15.374 resultados. Após um refinamento por título, restaram 18 trabalhos e, após a leitura do resumo desses trabalhos, selecionamos 7 pesquisas que tratam especificamente das mudanças nas instituições decorrentes das alterações na forma de gestão ocorridas em instituições de Ensino Superior privado-mercantil a partir da adoção da Governança Corporativa, sendo: 3 Dissertações e 4 Teses.

Na base de dados da BDTD, os refinamentos são menos restritos, limitando-se ao período e ao tipo de pesquisa, e a termos pesquisados usando os mesmos descritores da CAPES. Destacamos que o total dos resultados encontrados foi de 924 trabalhos. A partir da leitura dos títulos, selecionamos 35 em que constavam as categorias Governança Corporativa e Ensino Superior. Após eliminar alguns trabalhos já coletados anteriormente no banco de dados da CAPES e as demais leituras dos resumos, ao final, foram selecionados cinco textos.

A seguir, a partir do mapeamento dessa produção acadêmica acerca da Governança Corporativa no Ensino Superior privado-mercantil, buscamos extrair as principais inquietações dos pesquisadores sobre as categorias centrais, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Produção escrita sobre Governança Corporativa (CAPES E BDTD) no Ensino Superior Privado – 2007-2018

ANO	CAPES	BDTD	TOTAL
2007	-	-	-
2008	-	-	-
2009	1	-	1
2010	-	1	1
2011	1	-	1

⁸ Como se observa nas produções encontradas na base de dados da CAPES, não limitamos a busca apenas a trabalhos da área da Educação, o que nos proporcionou uma melhor compreensão da visão científica dos demais campos acadêmicos das Ciências Humanas em geral sobre esse modelo de gestão.

2012	1	-	1
2013	-	1	1
2014	1	1	2
2015	-	-	-
2016	2	2	4
2017	-	-	-
2018	1	-	1
TOTAL	7	5	12

Fonte: elaboração própria.

Em 2009, de 2010 a 2013, e em 2018, encontramos um trabalho em cada ano. Em 2014, encontramos 2 trabalhos e, em 2016, 4 trabalhos, totalizando 12 trabalhos. Dentre as 12 produções, observamos uma baixa densidade discursiva sobre a Governança Corporativa e as repercussões na Educação Superior. O assunto vem reestruturando e reorganizando os parâmetros de gestão das instituições de Ensino Superior privado-mercantil, que, atualmente, representa 88,2% dessas instituições, entre universidades, centros de ensino e, principalmente, faculdades (BRASIL, 2018). Essas instituições são responsáveis por 77,46% das 6.724.339 matrículas dos cursos de Graduação no país (BRASIL, 2020b).

Quanto às categorias priorizadas pelos pesquisadores, constatamos que 8 dos 12 trabalhos apresentam a categoria Governança explícita em seus títulos. Contudo, após uma análise individual das produções, foi possível verificar que, mesmo não sendo apresentada a categoria no título, os autores assumem a Governança como uma das categorias centrais. As outras categorias encontradas nas pesquisas foram: Educação Superior privada, boas práticas de governança, bem comum global, educação transnacional, FIES, rede de governança, fundo público, financeirização, entre outras. No Quadro 1, a seguir, apresentamos a seleção dos trabalhos.

Quadro 1 – Relação de trabalhos selecionados para revisão de literatura nas bases de dados CAPES e BDTD

	Autor	Título	Nível/Ano/ Instituição	Área do conhecimento	Base de Dados

01	Ana Cláudia Rossetto	Governança Corporativa em Instituições de Ensino Superior Particular: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de Governança Corporativa	Dissertação / 2009 / PUC-SP	Ciências Contábeis	CAPES
02	Roberto Antônio Renner	Governança Corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior privado	Dissertação / 2010 / UNISSINOS-RS	Ciências Contábeis	BDTD
03	Andréa Araújo do Vale	“As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora”: a trajetória da Estácio de Sá da filantropia ao mercado financeiro	Tese / 2011 / UERJ-RJ	Políticas Públicas e Formação Humana	CAPES
04	Aline Veiga dos Santos	A governança da Educação Superior privada: sobreimplicações da formação dos oligopólios no trabalho docente	Dissertação / 2012 / UCB	Educação	CAPES
05	Ivan Barreto de Lima Rocha	As dificuldades de implantação de práticas de Governança Corporativa em ONGs	Dissertação / 2013 / UFPE-PE	Administração	BDTD
06	Antônio Martinho Pereira de Souza	Governança Corporativa e performance em Instituições de Ensino Superior: um estudo multicase em empresas negociadas na BM&FBovespa	Dissertação / 2014 / FNH-BH	Administração	CAPES
07	Charlini Contarato Sebin	A intensificação do trabalho docente no processo de financeirização da Educação Superior: o caso da Kroton no Estado do Espírito Santo	Tese / 2014 / UFES-ES	Educação	BDTD
08	João Ribeiro dos Santos Filho	Financiamento da Educação Superior privado-mercantil: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais	Tese / 2016 / UFPA-PA	Educação	CAPES
09	André Luiz Nascimento Vilela	Governança Corporativa em uma Instituição de Ensino Superior privada: um estudo de caso	Dissertação / 2016 / UFF-RJ	Sistemas de Gestão	BDTD
10	Fabio Luciano Oliveira Costa	Financeirização do capital no Ensino Superior privado com fins lucrativos no Brasil (2007-2012)	Tese / 2016 / USP-SP	Educação	BDTD

11	Natan Ben-Hur Braga	Por uma regulação e governança transnacional da Educação Superior: um bem comum global	Tese / 2016 / UNIVALI-SC	Direito	CAPES
12	Aline Veiga dos Santos	A hegemonia do capital na rede de governança do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)	Tese / 2018 / UCB	Educação	CAPES

Fonte: elaboração própria.

A escolha dos textos a serem utilizados na pesquisa se deu da seguinte maneira: após as leituras das Teses e Dissertações dos autores levantados, optamos por escolher os materiais que mais se aproximavam do objeto da investigação. Depois disso, selecionamos seis trabalhos, quais sejam: as Dissertações de Rossetto (2009) e Souza (2014); a Tese de Vale (2011); as Dissertações de Renner (2010) e Vilela (2016); e a Tese de Santos (2018).

As Dissertações de Rossetto (2009) e Souza (2014) apresentam a Governança Corporativa como uma categoria central. Contudo, conforme o desenvolvimento dos trabalhos, é possível compreender que a lógica defendida pelos autores é a da racionalidade e da necessidade de implementação da Governança Corporativa como possibilidade de sucesso financeiro, captação de recursos e longevidade das instituições que atuam no Ensino Superior privado e que aderem às boas práticas de governança. Em termos metodológicos, são pesquisas descritivas, de abordagem qualitativa, recorrendo ao método do estudo multicaseos.

Rossetto (2009) apresenta como pontos positivos de seu trabalho algumas estratégias de sucesso financeiro alcançadas por instituições como Estácio⁹ e Kroton. Souza (2014), além das instituições investigadas por Rossetto (2009), apresenta dados financeiros da empresa “Ser Educacional”, nessa mesma perspectiva de defesa da Governança Corporativa.

Destacamos, ainda, que Rossetto (2009) e Souza (2014) não ultrapassam as estratégias de expansão financeira das empresas de Ensino Superior privado, apresentando uma lacuna quanto à preocupação com a qualidade da educação ofertada. Essa pesquisa se ocupa, na maior parte, da apresentação de análises da Governança Corporativa atrelada a resultados de expansão, e não tem nenhuma preocupação com o fato de essas empresas atuarem em um setor social específico, que é o setor educacional, nem em avaliar como a adoção desse modelo de gestão altera toda a perspectiva política, organizacional e pedagógica das instituições.

A autora Vale (2011), em sua Tese de Doutorado, tem como objetivo apresentar e examinar a expansão da Educação Superior privada no Brasil a partir da trajetória da instituição

⁹ Mantivemos o nome “Estácio” na análise dos trabalhos referentes à revisão de literatura.

de Ensino Superior Estácio de Sá. As metodologias adotadas foram a pesquisa bibliográfica e as análises documentais. Na conclusão, Vale (2011) expressa que o plano inicial da pesquisa era investigar as consequências da gestão para o trabalho docente, entretanto, no decorrer da investigação, a autora sentiu a necessidade de enveredar pelos problemas das políticas educacionais que permeiam o campo educacional no país, todos pautados pela lógica do capital financeiro.

É importante ressaltar que a hipótese central da autora Vale (2011, p. 9) é a de que “este setor educacional tem se tornado, progressiva, mas firmemente, um importante espaço de acumulação capitalista, embora com diferentes faces desde os anos 1970 até os dias atuais”. Esse trabalho se tornou o mais relevante para nossa pesquisa, pois Vale (2011) apresenta historicamente as metamorfoses por que passou a Estácio como empresa, sempre atendendo à organização jurídica de sua época, chegando até a Estácio/YDUQS Participações S.A. financeirizada, em 2010.

Embora a Tese de Vale (2011) tenha seu limite histórico por se tratar de pesquisa já produzida há uma década, esse trabalho nos estimulou a retomar este objeto e empresa em particular pelo fato de a Estácio/YDUQS Participações S.A. ser uma das quatro empresas educacionais com ações na Bolsa de Valores e a segunda em número de matrículas, com muitas estratégias para expansão da companhia. Destacamos que, na construção desta pesquisa, enveredamos na busca da continuidade aos achados tão oportunos à época da Tese de Andréa Vale e que, hoje, tornam-se mais necessários ainda de serem lidos e continuados, uma vez que a Governança Corporativa está delineando alterações de gestão institucional contínuas, e que isso reflete no modo de ensino.

Frisamos que os fatos apresentados pela autora no decorrer do recorte temporal de sua Tese não tiveram como objetivo principal a mudança no modelo de gestão (da filantropia para a governança), tornando-se esta um problema secundário da investigação.

O foco principal do trabalho de Vale (2011) está na apresentação das materialidades que levam às políticas públicas educacionais estabelecidas pelo Estado como política de favorecimento aos oligopólios educacionais, por meio de financiamentos e utilização do fundo público, assim como as principais estratégias relacionadas com a exploração e a intensificação do trabalho docente nesse tipo de instituição educacional.

A autora ratifica que o avanço do capital na exploração do trabalhador docente despreza a natureza do trabalho pedagógico e as implicações políticas, sociais e éticas envolvidas nessa atividade, ao intensificar e precarizar as condições de trabalho.

As Dissertações de Renner (2010) e Vilela (2016) têm como objetivo investigar as práticas de Governança Corporativa em mantenedoras de instituições de Ensino Superior privadas. As pesquisas são quantitativas e descritivas, não ultrapassando os limites dessa metodologia de pesquisa, tanto que, em ambas, uma das preocupações centrais dos autores é demonstrar o cumprimento das regras estabelecidas pelo IBGC no âmbito das instituições que aderiram à Governança Corporativa, não apresentando nenhuma análise quanto à qualidade e à preocupação com os serviços educacionais. A principal expectativa dos autores é com o atendimento às normas e aos princípios impostos pelas boas práticas de governança como principal ferramenta de longevidade das empresas.

É importante ressaltar que, apesar de ambos os autores trabalharem com a categoria da Governança Corporativa de forma central, Renner (2010), por exemplo, limita-se a analisar a estrutura de organização dos conselhos e a reestruturação dessa organização diante das práticas de Governança Corporativa. Vilela (2016), assim como Renner (2010), defende a implantação da Governança Corporativa como forma de sobrevivência das instituições de Ensino Superior privadas no país.

Ressaltamos que, em alguns momentos, esse último autor apresenta críticas aos pesquisadores da área da Educação, como, por exemplo, ao professor Sguissardi (2008), que, em suas pesquisas, posiciona-se criticamente em relação ao grau de mercantilização do ensino oferecido, à não interferência do Estado na atuação pedagógica dos cursos de Graduação e à falta de regulação sobre a participação das instituições de Ensino Superior privadas. Porém, não ultrapassa a citação, o que não proporciona uma materialidade histórica dos fatos.

Vilela (2016, p. 16) afirma que:

Tal questão se revela ainda mais importante porque o mercado brasileiro de ensino superior passa por mudanças, como fusões e aquisições entre as instituições de ensino superior privadas, entrada de grupos internacionais, escassez dos recursos financeiros, diminuição pela procura por cursos superiores e o aumento da competição dentro deste mercado.

Assim, reafirma a Governança como uma saída para as empresas educacionais se manterem vivas no mercado. Em Santos (2012, 2018), uma das categorias centrais apresentadas é a Governança Corporativa. Em sua Dissertação, a ênfase é para as consequências da expansão do Ensino Superior privado-mercantil (via Governança) para o trabalho docente. A Tese de Santos (2018), intitulada *A hegemonia do capital na rede de governança do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)*, tendo como categoria principal o financiamento estudantil, pautou-se na argumentação de que esse programa se desenvolveu como política mercadológica,

consolidadora dos conglomerados e indutora da privatização e da financeirização do Ensino Superior.

Para Santos (2018), o objetivo principal da política de expansão via financiamento público consolida a reafirmação do discurso da promoção da democratização do acesso e da garantia de permanência no Ensino Superior ao beneficiar estudantes desfavorecidos economicamente por meio de um programa federal dessa monta, como é o caso do FIES. Contudo, ressalta que o investimento de fundo público, ao fortalecer o setor privado por meio de uma rede de governança, contribuiu fortemente para a transferência de um direito social para a esfera do setor privado.

Nessa esteira, o capital fortalece sua hegemonia e avança na busca de mais lucro e de novos nichos de mercado. Por fim, a pesquisadora enfatiza a carência nos escritos que tratam das alterações institucionais por meio da adoção de Governança Corporativa, especificamente em IES privado-mercantis, consideradas, pela autora, como um campo em disputa ideológica e política.

Podemos afirmar que, dentre os estudos encontrados, além da Tese de Vale (2011), o trabalho produzido por Santos (2018) é um dos que mais se aproxima do nosso objeto de estudo, pois sua Tese de Doutorado apresenta entre os resultados uma rede de governança que permeia a Educação Superior privada. A rede de governança se torna grande indutora da hegemonia dos grupos privados de educação, entretanto, a ênfase em seu estudo é para a utilização de fundos públicos, como o FIES, para financiar o Ensino Superior nas IES privadas com fins lucrativos.

Este levantamento é importante para demonstrar que estamos caminhando para a estruturação na produção de conhecimento em Políticas Públicas para a Educação Superior com foco nas atividades dessas empresas que se estruturam a partir dessa configuração, obedecendo à exigência do mercado de ações. É válido destacar que a adoção do modelo de gestão da Governança Corporativa por empresas com oferta no Ensino Superior privado com fins lucrativos constitui-se numa primeira etapa, sendo uma das exigências para que as empresas possam operar na Bolsa de Valores. Nesse sentido, pontuamos que a Estácio/YDUQS Participações S.A., anteriormente à sua abertura de capital, já adotara a Governança Corporativa como um dos instrumentos de reestruturação da companhia, mas, apenas em 2007, passou a ofertar suas ações no mercado financeiro.

Com relação à Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A., muitas questões ainda podem ser formuladas. Entre elas: “Quais as principais estratégias de expansão advindas do modelo de Governança Corporativa, atual modelo institucional da Estácio/YDUQS Participações S.A.?”; “Quais as principais políticas educacionais que propiciaram essa

expansão da companhia Estácio/YDUQS Participações S.A.”; Como o atual cenário da mercantilização da educação e da financeirização tem contribuído para a atuação da Estácio/YDUQS Participações S.A. no Ensino Superior privado com fins lucrativos?”.

Nossa hipótese é de que a adoção da Governança Corporativa foi uma forma de viabilizar estratégias de gestão institucionais (oferta de cursos menos onerosos para a instituição – EaD, perda de autonomia do professor, foco principal em agregar valor à companhia) na Estácio/YDUQS Participações S.A., a despeito da obrigatoriedade imposta pela Bolsa de Valores. Tais estratégias são pautadas, do ponto de vista filosófico, na defesa de uma aparente modernização e de um aperfeiçoamento de suas instituições de ensino, exigidos, principalmente, pela forma de organização jurídica das empresas que passam a atuar no modelo Sociedade Autônoma (S.A.).

Todavia, na essência, a adoção da Governança Corporativa é uma das etapas das alterações da fisionomia do setor privado, principalmente, o setor lucrativo. Este passa a ser orientado ao longo dos anos, combinando intenso processo de aquisições e fusões de instituições já reconhecidas no mercado, privilegiando IES organizadas, como universidades, por possuírem a prerrogativa de criar cursos menos onerosos e de extingui-los à sua própria vontade, e, sobretudo, pelos incentivos legais realizados pelo Estado brasileiro por meio das políticas de financiamento estudantil, como o FIES, e de incentivos fiscais, como o ProUni.

No intuito de compreender todos esses fenômenos apresentados anteriormente e que cernem a Educação Superior, a partir dos objetivos a seguir, pretendemos fazer um “*detour*”: o concerto se torna compreensível através da mediação do abstrato, o todo através da mediação da parte. Exatamente porque o caminho da verdade é um “*detour*” (KOSIK, 1976).

Partindo da necessidade do aprofundamento dos estudos, temos como objetivo geral investigar as principais estratégias institucionais de gestão da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. após a adoção do modelo de Governança Corporativa e suas repercussões na orientação da gestão institucional de suas IES.

Como objetivos específicos, buscamos: analisar as políticas de Educação Superior adotadas pela Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. desde a sua criação nos anos 1970, quando ainda era a “Estácio de Sá”, até a adesão ao modelo de Governança Corporativa em 2007; examinar a atuação da empresa da Estácio/YDUQS Participações S.A. no Ensino Superior no Brasil, assim como as formas de organização do grupo após a adesão ao modelo da Governança Corporativa, tendo em vista a captação de alunos nos cursos de Graduação, a criação de comitês e conselhos, as fusões e aquisições, as diferentes formas de ingresso, os financiamentos, a contratação de docentes, e outras estratégias; e analisar, a partir dos

microdados do Censo da Educação Superior, de que maneira as estratégias refletiram de forma material na captação de alunado e como isso refletiu nos resultados operacionais da empresa.

Esperamos contribuir, a partir desta pesquisa de Dissertação, acerca dessa temática que envolve um cenário global e não apenas local, para que o entendimento das contradições que permeiam a realidade concreta em que se insere a empresa Estácio/YDUQS Participações S.A. possibilite uma gama de conhecimentos sobre a concretude das políticas de Educação Superior no país. Para tanto, faz-se necessário sair do imediatismo, pois:

O mundo da *pseudoconcreticidade* é um claro-escuro de verdade e engano. O seu elemento próprio é o duplo sentido. O fenômeno indica a essência e, ao mesmo tempo, a esconde. A essência se manifesta no fenômeno, mas só de modo inadequado, parcial, ou apenas sob certos ângulos e aspectos. O fenômeno indica algo que não é ele mesmo e vive apenas graças ao seu contrário. A essência não se dá imediatamente; é mediata ao fenômeno e, portanto, manifesta-se em algo diferente daquilo que é. (KOSIK, 1976, p. 15)

Assim, reiteramos nossa pretensão e nosso compromisso com a educação. E, com este estudo, esperamos embasar de forma significativa a construção do conhecimento que revele bem mais que a pseudo “inclusão” dos sujeitos ao Ensino Superior. É preciso fazer uma mediação histórica das políticas públicas que tornaram a Educação Superior apenas mais uma plataforma de rentismo ao capital financeiro. Devemos sempre nos questionar acerca dos fenômenos sociais e econômicos que parecem ingênuos num primeiro momento, mas que, desmistificados, tornam-se estratégias de exploração. E os únicos sujeitos capazes de se libertar dessas amarras são, justamente, os subordinados/explorados pelo sistema capitalista.

Existe uma necessidade de aprofundar as pesquisas a respeito da financeirização, da oligopolização, da mercantilização e sobre o modelo de Governança Corporativa cada vez mais presente nas empresas educacionais, pois são provenientes das mudanças ocorridas nas últimas décadas, as quais seguem a lógica capitalista/empresarial de extração financeira. Trata-se de uma dinâmica em que os interesses dos donos das instituições, dos acionistas, dos investidores da Bolsa de Valores, estão acima dos interesses dos demais sujeitos das IES, ou seja, atende-se não a uma lógica produtiva orientada pelo capital produtivo, mas à lógica da especulação (presente no mercado de capitais).

Nossas principais categorias de análise acerca do objeto são Governança Corporativa, Ensino Superior privado com fins lucrativos e financeirização. O *corpus* teórico da pesquisa está fundamentado em autores como: Kosik (1976); Höfling (2001); Pierre (2002); Amaral (2003); Harvey (2004); Paulani (2006); Altbach (2009); Antunes (2009, 2020); Rhoades e Slaughter (2009); Vale (2011); Santos (2012, 2018); Franzese e Abrucio (2013); Ball (2014);

Silva Júnior *et al.* (2015); Dardot e Laval (2016); Peroni (2016); Dowbor (2017); Marx (2017); Oliveira (2017); Thiengo, Bianchetti e Mari (2018); Laval (2019); Kato, Chaves e Meguins (2020); Reis (2020); entre outros.

Para a compreensão do nosso objeto de análise, utilizamos instrumentos teóricos e metodológicos que contribuem para o entendimento da totalidade social, como parte do sistema de Educação Superior brasileiro, no qual as mediações a respeito da Governança Corporativa, da oligopolização e do financiamento estão ligadas ao movimento do capital financeiro internacional (VALE, 2011), com forte favorecimento dos homens de negócio e fortalecimento do grande capital.

Utilizamos a pesquisa documental como metodologia de apreensão do objeto. Assim:

O estudo aprofundado sobre que conceitos e argumentos são privilegiados e quais os intencionalmente “desprezados” nos aproxima da lógica ou racionalidade que sustenta os documentos. Essa tarefa exige um olhar investigativo sobre os textos oficiais – legislação, relatório, documento – para ler o que dizem, mas também para captar o que “não dizem”. (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005, p. 439)

A análise temporal desta Dissertação compreende o período de 2007, ano que circunscreve a entrada da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. no mercado financeiro, até 2020, que corresponde ao final do ano vigente.

Na análise documental, concebemos um estudo de fontes primárias da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. Os principais documentos analisados foram os Planos de Desenvolvimento Institucional; as Demonstrações Financeiras Padronizadas da Estácio/YDUQS Participações S.A. e o Estatuto Social. E, também, documentos oficiais que compõem os marcos legislativos sobre a Educação Superior brasileira – a Constituição Federal (BRASIL, 1988a); o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995); a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996); a Lei nº 10.260 (BRASIL, 2001); o Decreto nº 5.800 (BRASIL, 2006c); o Decreto nº 9.057 (BRASIL, 2017a); e o Decreto nº 9.235 (BRASIL, 2017b) –, assim como os dados presentes nos Censos da Educação Superior, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Na revisão de literatura, analisamos produções de Dissertações e Teses que tinham as seguintes palavras-chave: Governança Corporativa, Ensino Superior privado e Estácio¹⁰ Participações S.A. Como critério de seleção, foi necessária a leitura do título, do resumo, das

¹⁰ Ao iniciarmos esta pesquisa, nos primeiros meses do ano de 2019, o nome da instituição ainda era “Estácio”. E, como todas as pesquisas anteriores para revisão de literatura ainda estavam com esse nome, fizemos a busca por trabalhos com a palavra-chave “Estácio”.

palavras-chave e da introdução. E o recorte temporal também foi o de 2007 a 2018. Os principais documentos acerca desta investigação estão elencados no Quadro 2, apresentado a seguir.

Quadro 2 – Relação de documentos analisados

	Título	Detalhamento
Leis e Documentos Oficiais	Um ajuste Justo (2017)	Documento elaborado a pedido do governo brasileiro para estabelecer orientações internacionais para uma gestão dita “eficiente”
	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
	ProUni Apresentação	Apresentação disponibilizada pelo MEC sobre o ProUni
	Relatórios de sustentabilidade 2011 a 2020	Relatórios da Estácio divulgados de 2011 a 2020
	Informe sobre o código brasileiro de governança corporativa – companhias abertas (“código”) da YDUQS Participações S.A.	Detalha os princípios, as práticas recomendadas – se foram adotadas ou não – e explica os termos.
	Regimento interno do comitê de auditoria e finanças da YDUQS Participações S.A.	Estabelece normas de Governança Corporativa no âmbito do Comitê de Auditoria e Finanças (“Comitê”) da YDUQS Participações S.A. (“Companhia”).
	Estatuto Social da YDUQS	Estatuto Social da Empresa
	Decreto nº 66.812, de 30 de junho de 1970	Autoriza o funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá na Guanabara.
	Documento 144, de maio de 1970 – Parecer 326/70	Parecer do CFE acerca da solicitação de autorização para funcionamento

Fonte: elaboração própria.

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso que buscou investigar as principais estratégias institucionais advindas da adoção do modelo de Governança Corporativa da Estácio/YDUQS Participações S.A., uma vez que essa lógica de modelo de gestão é uma

exigência para as empresas que abrem o capital na Bolsa de Valores. Assim, elas passam a ofertar ações a qualquer investidor nacional ou internacional (com ênfase nos retornos financeiros para os acionistas), diferentemente do modelo filantrópico (sem fins lucrativos), adotado anteriormente pela Estácio de Sá.

Elegemos como fio condutor para o trabalho as pesquisas quali-quantitativas. Nossa problemática vai de encontro à necessidade de se estabelecer mais clareza quanto à relevância das pesquisas que estudam casos. Para tanto, consideramos autores como: Kuhn (1970), Popper (1978), Yin (1984), Stake (2000), entre outros.

O estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que verifica um fenômeno dentro do seu contexto, especialmente quando os limites e os fenômenos não estão bem definidos (YIN, 1984). Além disso, existe uma tendência nas pesquisas em utilizar a nomenclatura “estudos de caso” sem os cuidados necessários para sua classificação. Como critérios para a opção por um estudo de caso, consideramos o representativo número de matrículas na Estácio/YDUQS Participações S.A., que, além de ter sido uma das precursoras na Gestão Corporativa, é uma das instituições brasileiras de educação privada pioneiras a adentrar a BOVESPA.

A pesquisa do estudo de caso existe há muito tempo em vários campos de conhecimento, inclusive na Medicina, no Direito e na área de Humanas, conceituando e abarcando termos como: limites do caso, problemas (*issues*) do estudo e padrões nos dados (STAKE, 1992). O nosso trabalho se caracteriza dentro dessa perspectiva, uma vez que apresentamos dados específicos de uma instituição, o que nos possibilita analisar dados importantes referentes à Estácio, tanto estatísticos quanto qualitativos.

Discutiremos, pois, as estratégias de Governança Corporativa que redefinem todo o aparato de gestão institucional da segunda maior companhia privada em número de alunos matriculados, que são mais de 500 mil. Conforme indica o Censo da Educação Superior de 2019, o Ensino Superior no Brasil está 75% concentrado no setor privado, em instituições como a Estácio/YDUQS Participações S.A.

Interessa-nos afirmar que esta pesquisa tem a intencionalidade de agregar conhecimento ao nosso campo científico por meio do estudo de umas das maiores companhias de capital aberto no país que investe em Educação Superior, a pioneira em ensino totalmente EaD (ESTÁCIO/YDUQS, 2006). Nessa lógica, é necessário afirmar que o processo de produção do conhecimento científico pode ser visto como uma espécie de conversa, uma interlocução contínua entre pesquisadores de uma dada área (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 638).

No que diz respeito à estrutura do texto, ele está organizado em três capítulos, além da Introdução e das Considerações Finais. No primeiro capítulo, investigaremos as mudanças jurídicas, políticas e institucionais da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. desde a sua criação nos anos 1970, quando ainda era a Estácio de Sá, até a adesão à Governança Corporativa em 2007, tendo como fio condutor as alterações na política educacional para a Educação Superior.

No segundo capítulo, trataremos da adesão da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. ao modelo de Governança Corporativa, observando as principais formas de organização e as políticas que fundamentam as estratégias de expansão. No terceiro capítulo, analisaremos a atuação da Estácio/YDUQS Participações S.A. no Ensino Superior no Brasil, suas estratégias de expansão voltadas para agregar valor à instituição, bem como as informações obtidas a partir dos microdados do Censo da Educação Superior no período de 2007 a 2019.

No quarto capítulo, abordaremos a forma como as estratégias do capítulo anterior influenciam na maneira de agregar valor à companhia – objeto de estudo desta pesquisa. A análise ocorrerá por meio dos dados financeiros divulgados em seus relatórios – receitas, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)*¹¹, Fluxo de caixa; Lucro Bruto e Lucro Líquido. Conseqüentemente, notaremos como as estratégias influenciam diretamente na valorização de ações da companhia, tendo em vista que toda essa reorganização da gestão da Estácio/YDUQS Participações S.A. tem a intenção de demonstrar consolidação da empresa, não pela sua atuação na qualidade da educação ofertada, mas pela hegemonia que ela possa representar diante do setor educacional e financeiro.

¹¹ Em português: Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA).

2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS E CRIAÇÃO DA ESTÁCIO DE SÁ

Este capítulo tem por objetivo apresentar um breve histórico da empresa educacional Estácio/YDUQS Participações S.A., que se inicia com a sua fundação no início da década de 1970 até a adesão à Governança Corporativa em 2007, tendo como fio condutor as alterações na política educacional interna para a Educação Superior.

2.1 Um breve histórico da Estácio de Sá: do *status* de Faculdade de Direito ao *status* de Universidade.

A Estácio/YDUQS Participações S.A. surgiu como Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá (SESES), a mantenedora, constituída em 05 de março de 1969, no município do Rio de Janeiro, à Rua do Bispo, n° 83. Em 1970, a instituição encaminhou à Câmara de Ensino Superior (CESu) um pedido de autorização para funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá, por meio do processo n° 637/70:

Parecer 326/70 C.E. Su., aprovado em 5 de maio de 1970 (proc. 637/70-CFE)

“Os representantes legais da Sociedade de Ensino Superior “Estácio de Sá” requerem autorização para funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá, a ser instalada nesta cidade do Rio de Janeiro”. (CFE, 1970, p. 40)

Todavia, a aprovação não foi imediata, pois alguns requisitos foram considerados inadequados ao funcionamento da instituição pelo Conselho Federal de Educação (CFE). Entre eles, destacamos:

a) o Regimento apresentava incorreções; b) as instalações seriam em parte inadequadas para o funcionamento do curso; c) a Biblioteca era deficiente; d) o plano de funcionamento do curso não devia ultrapassar de dois turnos; e) deveriam os professores declarar expressamente que poderiam lecionar naqueles dois turnos; f) consultar-se-ia a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção da Guanabara, sobre as exigências do mercado de trabalho. (CFE, 1970, p. 4)

Em relação a essas pendências, elas foram consideradas solucionadas a priori, e outras tiveram promessa de solução pelos representantes. Conforme o Parecer do MEC/CFE n° 388/70: “O processo deve novamente voltar em diligência, para que seja corrigida a deficiência da biblioteca, em função substancial e ordenado do acervo bibliográfico” (CFE, 1970, p. 7).

Depois de atendidos os requisitos para funcionamento, em 1970, durante a Ditadura Militar, foi fundada a “Faculdade Estácio de Sá”¹², sob a direção de João Uchôa Cavalcanti Netto, num cenário de incentivo à expansão da Educação Superior privada. O grupo foi instituído com atuação, apenas no campo do Ensino Superior, oferecendo somente o curso de Direito, conforme o trecho a seguir do Parecer nº 422/1970, de 4 de junho de 1970 (processo 849/70 – CFE), “Tendo em vista o minucioso exame nos documentos acima mencionados, é o Relator deste parecer que poderá ser autorizado o funcionamento da Faculdade de Direito “Estácio de Sá” [...]” (CFE, 1970, p. 57). Assim, no excerto a seguir, o Decreto nº 66.812, de 30 de junho de 1970, autoriza o funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá:

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando suas atribuições que lhe confere o artigo 81, item III, da Constituição Federal, de acordo com o artigo 47, da Lei nº 5. 540 de 28 de novembro de 1868, alterado pelo Decreto-Lei nº 842, de 5 de setembro de 1969, e tendo em vista o que consta no processo número CFE-870-70, do Ministério da Educação e Cultura, DECRETA:

Art. 1º. Fica autorizado o funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá, mantida pela Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá, no Estado da Guanabara.

Art. 2º. Este Decreto entrará em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 30 de junho de 1970; 149 da Independência e 82º da República.

EMÍLIO G. MÉDICE

Jarbas G. Passarinho (BRASIL, 1970, p. 1)

Assim, o senhor João Uchôa Cavalcanti Netto, além de fundador da Estácio de Sá e sócio majoritário da Estácio, com uma visão de mercado advinda da sua ampla atuação como funcionário do Bradesco, administrador de condomínios, juiz de direito, pintor, escritor, roteirista, dono de hotel (VIDA RICA, 2019), foi um dos primeiros empresários a investir no ramo da Educação Superior brasileira.

No ano de 1971, a Faculdade Estácio de Sá, ou Estácio de Sá¹³, como optamos por chamar neste primeiro momento, abriu novas faculdades além da Faculdade de Direito. Uma delas foi a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas. Já no ano de 1972, abriu a Faculdade de Comunicação Social.

Em 1972, após dois anos de fundação, a Faculdade de Direito Estácio de Sá, ao ser transformada em Faculdades Integradas Estácio de Sá, incorporou novos cursos de Ensino Superior além do curso de Direito. E, posteriormente, em 1988, por meio da Portaria nº 592

¹² Conforme o período temporal, década de 1970, optamos, em alguns momentos deste texto, pelo nome fantasia da época.

¹³ Optamos por nos referir à instituição neste primeiro momento como Estácio de Sá ou Faculdade Estácio de Sá. Posteriormente, quando nos referirmos à instituição financeirizada, iremos mencioná-la como YDUQS/Estácio Participações S.A.

(BRASIL, 1988c), pela primeira vez, a Estácio passou a ter *status* de universidade por meio da expansão e de aquisições de outras universidades. Desse modo, a obtenção do *status* de universidade, a expansão da instituição ocorre em outros municípios do Estado do Rio de Janeiro.

É interessante ressaltar que, naquele momento, o fundador da instituição, João Uchôa, por ter formação em Direito, detinha um conhecimento aprofundado da legislação brasileira, o que pode ter originado a visão promissora que ele teve ao fundar a Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá.

Em contrapartida, envolvido em várias declarações polêmicas – como a que deu origem ao título da pesquisa de Vale (2011), *As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora* –, parece bastante contraditória a obtenção desse *status* de universidade, uma vez que isso acarreta a necessidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, ao qual o fundador se mostrava tão contrário. Todavia, como ficará evidente mais adiante, a obtenção do *status* de universidade fez parte de uma estratégia de expansão somente. Isto é, não tem a haver com indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito universitário, mas com uma visão mercadológica acerca das vantagens legais, que possibilitou a ampliação do setor privado mercantil.

Durante sua vida, ele fez outras declarações polêmicas, por exemplo:

As pesquisas não valem nada. A gente olha todo mundo fazendo tese, pesquisa e tal, mas não tem nenhuma sendo aproveitada. É uma inutilidade pomposa, é uma perda de tempo federal. As faculdades não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora. (FOLHA DIRIGIDA, 2001)

Diante de declarações como essa, Vale (2011) e Santos Filho (2016) levantam a contradição: apesar de investir recursos na Educação Superior privada, o objetivo principal do grupo foi e continua sendo lucro e retorno financeiro. Dessa forma, percebemos uma progressão dos objetivos do fundador, da visão estritamente empresarial e do primor pelo lucro.

Observa-se, por tratar de um contexto delicado à época, o regime militar, o arranjo para expansão do Ensino Superior no país, sendo a Estácio de Sá um fruto desse período expansionista por vias de políticas públicas com interesses externos e privatistas. Em relação ao ano de 1978.

Ainda como instituição filantrópica, a Estácio de Sá apresenta algumas contradições em relação à obtenção de sua certificação como entidade filantrópica. Vale (2011) nos apresenta críticas acerca da divergência dessa certificação e a data de registro no Estatuto da companhia como sociedade civil de caráter filantrópico. O registro ocorreu no Estatuto em 1979, porém, já

havia certificação desde 1974. Mais adiante, isso trouxe problemas para a instituição, como explanaremos a seguir. Outrossim, um dos requisitos para tal certificação era de que os sócios ou o Conselho de Curadores não recebiam quaisquer remunerações derivadas de suas atividades na instituição. A seguir, no próximo subcapítulo, voltaremos a essa discussão da contradição entre a forma jurídica da instituição e a subscrição de reservas de capital.

Juridicamente, é importante ressaltar que, desde a época de sua fundação, a então Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá (SESES) se apresentava como sociedade civil sem fins lucrativos e, dessa forma, gozava de isenções tributárias. Conforme a Constituição Federal, para receber as isenções fiscais, seria necessário que as instituições não tivessem fins lucrativos. Nos termos legais:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:
[...] c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei; [...]. (BRASIL, 1988a)

O mesmo ocorre a respeito da Lei nº 7.689 (BRASIL, 1988b), que institui a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas e dá outras providências, como a isenção previdenciária, a qual é concedida para entidades filantrópicas. Dessa forma, as instituições que não se declaravam com fins lucrativos vinham obtendo incentivos fiscais e, nessa condição, a Estácio de Sá continuava se expandindo com todos os benefícios de uma filantrópica.

Outra discussão que faremos é no sentido da obtenção do *status* de universidade da instituição, uma vez que a LDB/1996, em seu artigo 53, inciso I, dispõe sobre a possibilidade de criação ou extinção de cursos:

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:
I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; [...]. (BRASIL, 1996)

Essa autonomia permitiu que a Estácio ampliasse não somente o número de cursos e programas, mas, sobretudo, o número de instituições. Em 1992, ela abriu um novo campus no Bairro da Tijuca na cidade do Rio de Janeiro e, em 1996, expandiu-se para as cidades de Resende, Niterói e Nova Friburgo, todas no Estado do Rio de Janeiro (ESTÁCIO, 2016).

Em 1997, houve a criação do Instituto Politécnico Universitário, o primeiro Centro Superior de Formação para o Trabalho no Brasil, conforme informações da própria instituição educacional (ESTÁCIO, 2016). Em 1998, foi a vez de iniciar sua expansão nacional: São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Pará e Ceará foram alguns estados que receberam unidades da Universidade Estácio de Sá (UNESA); em algumas cidades, a companhia “Estácio” se fazia presente por meio de outras mantenedoras. No caso do Pará, era a Sociedade de Ensino Superior do Pará (SESPA) (ESTÁCIO, 2022). Em 1999, com a expansão nacional já em prática, a Estácio/YDUQS Participações S.A. instalou a primeira faculdade privada de Medicina no nordeste do Brasil.

As expansões realizadas entre 1975 e 1997 ocorreram com a SESES ainda como instituição sem fins lucrativos. Cabe ressaltar que a expansão se deu a partir não apenas das mensalidades dos alunos dessa companhia, mas por meio de isenções previstas para as empresas filantrópicas, uma vez que as transformações nos *status* ocorreram aos poucos, ou seja, as instituições da Estácio, à medida que ela incorporava outras instituições com *status* de Universidade, iriam adquirindo esse *status* também. Contudo, não foi algo conjunto, de uma vez só em todas as suas unidades, o que gerou denúncias à Estácio, conforme já havia sido ressaltado por Vale (2011).

Essas isenções correspondem a um percentual no valor total dos impostos que chegam a 24% – COFINS de 3% da receita da empresa, PIS de 1% e contribuição ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) Patronal de 20% –, sendo o INSS Patronal o único que continua com o mesmo percentual de uma empresa com fins lucrativos. No que se refere ao Imposto sobre a Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ) e à CSLL, a empresa filantrópica possui isenção, conforme indicado em Carvalho (2006).

Ressaltamos que essa mudança de filantrópica sem fins lucrativos para empresa com fins lucrativos se deu logo após a construção de uma política de expansão do Ensino Superior, por vias privadas, com contribuições das políticas públicas educacionais, com exemplos da LDB/1996 e, posteriormente, do programa ProUni, o qual dispunha de prerrogativas de renúncia fiscal para as empresas que o aderissem. Sendo que a “Estácio”, ao momento dessa transformação de sua natureza, já aderira ao programa ProUni, ou seja, foi uma grande vantagem, pois dispunha de isenções parecidas com as da época de natureza filantrópica, mas, agora, legalmente com natureza lucrativa.

No próximo subitem, faremos a análise das principais políticas públicas educacionais que contribuíram para esse processo de expansão da Estácio de Sá para Estácio/YDUQS Participações S.A.

2.2 A Estácio/YDUQS Participações S.A. no contexto das políticas públicas educacionais

A UNESA, atualmente YDUQS Participações S.A.¹⁴, é uma empresa do Ensino Superior privado de trajetória extensa, desde sua criação até hoje, privilegiada de modo geral pelas políticas expansionistas da Educação Superior. Aqui, apresentaremos algumas políticas públicas que contribuíram para a expansão dessa companhia.

Torna-se interessante contextualizar o momento no qual se encontrava o Brasil em 1968, um ano antes da criação da Estácio/YDUQS Participações S.A., como forma de entender a totalidade do período que circunscreve a fundação do nosso objeto de investigação. Em 1968, o Ensino Superior público dispunha de 243 IES, sendo 129 no setor privado e 114 no setor público.

Sabemos que entre 1964 e 1985 ocorreu a Ditadura Militar, mas neste texto trabalhamos especificamente os desdobramentos referentes à educação superior, em especial a expansão do ensino superior privado. Ademais, esse período foi marcado pela expansão estimulada pelo regime militar da época, uma vez que os dados, em porcentagem, revelam que o setor público, entre as décadas de 1960 e 1980, correspondia a uma taxa de crescimento de 36,99% do número de instituições, e o setor privado correspondia a 498,25% (MINTO, 2006).

A importância da análise dos impactos da Ditadura Civil Militar na Educação Superior decorre das reformas ocorridas naquele período. Em 28 de novembro de 1968, entrava em vigor a Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968b), encarregada de regular o Ensino Superior no Brasil. A Lei da Reforma Universitária, como ficou conhecida, propunha investimentos para modernizar e expandir as universidades brasileiras, sobretudo a Pós-Graduação, com o propósito de impulsionar a economia e o desenvolvimento do país.

A partir da Reforma Universitária, a expansão do setor privado se deu de forma mais acelerada. Outrossim, foi evidente que, para a promoção e a aceitação da reforma, promoviam-se discursos de modernização do Ensino Superior e expansão de um ensino privado para suprir as demandas de pessoas com idade correspondente, mas que se encontravam fora do Ensino Superior (MARTINS, 2009).

A trajetória do Ensino Superior ofertado pela Estácio/YDUQS Participações S.A. se deu por esse fluxo de expansão, por estímulo de legislações que incentivavam a expansão via ensino privado. Afinal:

¹⁴ Neste subcapítulo, passamos a tratar a “Estácio de Sá” pelo seu nome atual “YDUQS/Estácio”, uma vez que a historicidade das políticas educacionais ultrapassa o período em que a empresa foi reconhecida apenas por “Estácio de Sá”.

A trajetória da UNESA está ligada a uma dinâmica que articula o tipo de modelo de desenvolvimento dependente estabelecido durante o regime civil-militar, a política de contenção ensejada pelo regime no que diz respeito à expansão do setor público da educação superior, a progressiva hegemonia privatista no discurso e na prática do CFE e o papel do empresariado da educação na elaboração das bases de uma capacidade de pressão sobre o sentido das políticas de educação no Brasil, bem como de penetração na formulação dessas mesmas políticas, de maneira cada vez mais organizada e complexa. (VALE, 2011, p. 65)

No excerto anterior, a autora ressalta a dinâmica que, em alguns momentos, ela categoriza como arranjo em favor da expansão privatista do Ensino Superior. Tão logo a fundação da “Estácio de Sá”, como analisado no subcapítulo anterior, a expansão ocorreu com incentivos fiscais, via renúncias fiscais, no âmbito federal, uma vez que as IES privadas eram de caráter filantrópico, teoricamente, sem fins lucrativos.

De acordo com Martins (2002), entre as décadas de 1960 a 1980 a política governamental continuou a estimular o crescimento do ensino superior privado, especialmente a pós-graduação. Apesar desse crescimento, foi a partir da década de 1990 que se possibilitou maiores transformações para o ensino superior privado.

Como já dito, a reforma do Aparelho do Estado teve seu início de forma oficial no governo de Collor de Mello (1990-1992), sendo fortalecida no governo de FHC (1995-2002). De acordo com Riscal e Gandini (2002), a necessidade de reformar o Estado foi justificada como uma saída para a crise de ordem econômica e por exigências de democratização do Estado, induzidas, sobremaneira, pelos Organismos Internacionais. Entretanto, a Reforma do Estado visou repactuar a administração pública, reposicionando o lugar da relação estado, sociedade e fundo público, sendo, nesse contexto, uma exigência exógena, orientada por uma nova ordem econômica globalizada.

Dessa forma, denotamos o diagnóstico exato das repercussões desse aparelhamento pela Reforma do Estado na Educação Superior brasileira:

Assim, as alterações feitas às legislações educacionais, criadas no âmbito da reforma do Estado, possibilitaram para o ensino superior uma nova configuração entre os sistemas público e privado. Além disso, as medidas orientadas pelo MARE levaram o Estado a afastar-se de sua responsabilidade como mantenedor dos serviços públicos e induziu a busca por financiamento privado desses serviços, inclusive, a adoção da educação paga. (SOUSA, 2019, p. 49)

Nosso objeto de estudo está intrinsecamente relacionado com o intenso e novo momento de crescimento das IES particulares no Brasil na década de 1990, após a Reforma de Estado.

Afinada com o capitalismo contemporâneo, a natureza dessas instituições foi se transformando de modo a incorporar uma lógica empresarial, tendo em vista o retorno econômico para grupos financeiros. Assim, surgiu uma série de questionamentos acerca das mudanças que o Estado brasileiro adota na contemporaneidade, implicando uma reforma de sua organização jurídica:

Adesão do Estado Brasileiro a uma posição de plataforma de valorização financeira no capitalismo mundializado foi fator determinante para o que veio a ser a política educacional assumida no país desde a década de 1990. O crescimento do privatismo e a financeirização posterior da educação superior, porém, não foram simplesmente consequências naturais e automáticas do processo de mundialização do capital.

Na verdade, o que vem acontecendo é parte de um processo gradativo, mas planejado, que por causa da dinâmica da luta de classes existente no Brasil não pôde ser realizada sem grande esforço político. Não à toa que a atual LDB é cheia de contradições, que a Reforma Universitária apresentada no governo Lula não foi aprovada pelo congresso, ou mesmo que as universidades públicas ainda sejam as principais referências da educação superior no país. Há uma resistência a este processo em curso, que tem caráter de pressão política internacional. (SOUSA, 2018, p. 72)

A partir do contexto descrito por Sousa (2018) e Sousa (2019), depreendemos a ressignificação dada à Educação Superior brasileira, uma vez que as crises passaram a ser espaços para imposição de políticas que desmantelam uma educação pautada no princípio da valorização dos sujeitos com ela envolvidos, bem como para a desestruturação da coisa pública e a transferência de responsabilidade com aporte público para os grandes grupos que detêm a maior parte das matrículas e instituições de Ensino Superior no país. O que pode ser observado na Tabela 2, a seguir, que demonstra o crescimento das matrículas em cursos de Graduação no país e a participação efetiva do setor privado.

Tabela 2 – Evolução de matrículas dos cursos de Graduação presencial e a distância por setor público e privado (Brasil – 1995-2020)

Ano	Total	Pública	Privada	pu/total (%)	pr/total (%)
1995	1.759.703	700.540	1.059.163	39,8	60,2
1996	1.868.529	735.427	1.132.102	39,4	60,6
1997	1.945.615	759.182	1.186.433	39,0	61,0
1998	2.125.958	704.025	1.321.229	33,1	62,1
1999	2.369.945	832.022	1.537.923	35,1	64,9
2000	2.695.927	888.708	1.807.219	33,0	67,0
2001	3.036.113	944.584	2.091.529	31,1	68,9
2002	3.520.627	1.085.977	2.434.650	30,8	69,2
2003	3.936.933	1.176.174	2.760.759	29,9	70,1
2004	4.223.344	1.214.317	3.009.027	28,8	71,2

2005	4.567.798	1.245.306	3.322.492	27,3	72,7
2006	4.884.637	1.247.733	3.636.904	25,5	74,5
2007	5.250.147	1.333.841	3.916.306	25,4	74,6
2008	5.808.017	1.549.123	4.258.894	26,7	73,3
2009	5.954.021	1.523.864	4.430.157	25,6	74,4
2010	6.379.299	1.643.298	4.736.001	25,8	74,2
2011	6.739.689	1.773.315	4.966.374	26,3	73,7
2012	7.037.688	1.897.376	5.140.312	27,0	73,0
2013	7.305.977	1.932.527	5.373.450	26,5	73,5
2014	7.828.013	1.961.002	5.867.011	25,1	74,9
2015	8.027.297	1.952.145	6.075.152	24,3	75,7
2016	8.048.701	1.990.078	6.058.623	24,7	75,3
2017	8.286.663	2.045.356	6.241.307	24,7	75,3
2018	8.450.755	2.077.481	6.373.274	24,6	75,4
2019	8.603.824	2.080.146	6.523.678	24,2	75,8
2020	8.680.354	1.956.352	6.724.002	22,5	77,5
1995/2020 Δ (%)	393,28	179,26	534,84		

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Censo da Educação Superior.

A tabela evidencia que houve uma expansão significativa no número de matrículas na Educação Superior, tanto no setor público quanto no privado no período analisado – 1995 a 2020 –, uma vez que a taxa de crescimento registra 388,94%, considerando o total no período em questão. Contudo, a evolução de matrículas no setor privado de ensino expressa um aumento exorbitante em relação ao total. Enquanto o setor público, no início da Reforma Administrativa, registrava 39,80% em 1995; o setor privado já registrava um total de 60,20% das matrículas na Graduação (presencial e a distância). E, comparando com o último ano de análise, 2020, percebemos ainda mais o crescimento do setor privado, que passou a ter mais 15% do total de matrículas, que correspondia, em 2020, aos 77,5% desse total. Do outro lado, o setor público passou a contar com apenas 24,20% das matrículas.

A partir da tabela, abrangemos também o quanto desigual é a política de expansão entre o público e o privado. A gravidade dessa situação torna-se ainda mais relevante, posto que os dados da Fundação Getúlio Vargas comprovam que a maioria da população pertence às classes “C, D e E” (FGV SOCIAL, 2018)¹⁵. Enquanto nas classes “A” e “B” se encontram menos de 15 milhões dos brasileiros, com uma linha de corte na renda de até R\$ 8.159,37, na classe “C”, a renda é de R\$ 8.159,37, com linha de corte em R\$ 1.892,65. Já nas classes “D” e “E”, a renda

¹⁵ Dados consultados a partir do site: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/10/29/classes-a-e-b-voltam-a-crescer-e-atingem-144-da-populacao.ghtml>.

variável é de R\$1.892,65 para baixo desse valor. Contudo, ressaltamos que essas últimas faixas de “C”, “D” e “E” representam mais da metade da população brasileira. Ou seja, como pode um serviço tão essencial à condição de busca por uma dignidade humana e social ser privatizado dessa forma? Será que o Estado brasileiro serve aos cidadãos deste país? Essa se torna uma importante reflexão neste estudo.

Para Laval (2019), o neoliberalismo na educação consiste em mudar o sistema por meio de medidas isoladas, que atingem zonas específicas do sistema e só adquirem sentido na sua funcionalidade quando relacionadas a outras. Isto é, sabemos que a maior parte das pesquisas no país se concentra nas universidades públicas, e que a pesquisa e a educação de qualidade possibilitam uma visão crítica para além da formação para o mercado de trabalho, ou seja, de um ser que questione o lugar onde se encontra e que consiga fazer mediações que possibilitem uma reflexão incisiva. Todavia, essa criticidade vai de encontro ao que se espera de países de capitais dependentes, como é o caso do Brasil.

Além da questão lucrativa que está emanada diante da educação como mercadoria, existe também a questão ideológica da formação do sujeito. A universidade pública, hoje, conta com mais de 70% das suas matrículas preenchidas por pessoas da classe “C” e “D”, após vários realinhamentos nas políticas de acesso à universidade pública (PINTO, 2022).

A Imagem 1, a seguir, ilustra uma reportagem datada do mês agosto de 2021, em que o Ex-ministro da Educação Milton Ribeiro, que, hoje, responde sobre irregularidades no MEC durante sua gestão, retrata a fala da burguesia que teme, principalmente, a emancipação humana e intelectual da classe trabalhadora, incentivando-a apenas ao trabalho braçal ou sem consciência crítica.

Imagem 1 – Reportagem sobre o Ministro da Educação

Ministro da Educação defende que universidade seja 'para poucos'

Em entrevista à TV Brasil, Milton Ribeiro afirma que as 'vedetes' do futuro serão os institutos federais, capazes de formar técnicos. Universidades, segundo ele, não são tão úteis à sociedade.

Por G1

10/08/2021 09h23 - Atualizado há um mês



Fonte: G1.

Assim, podemos perceber a verdadeira intencionalidade na formação aligeirada e racionalizada que se tornou mercantilizada dentro das instituições privadas a partir da análise da expansão do Ensino Superior brasileiro desde a Ditadura Militar até os dias atuais. Essa análise da política de expansão para o Ensino Superior evidencia que, na década de 1960, o número de matrículas no setor privado era de 52.000, enquanto o setor público registrava um número menor, de 41.000 matrículas (vide tabela anterior). A partir da reforma universitária e demais reformas no campo da educação voltadas a uma política expansionista com viés na privatização do Ensino Superior, materializa-se, hoje, um Ensino Superior com proeminência na lógica mercantil. Percebe-se, assim, o poder dessas escolhas sobre o futuro da educação brasileira, uma vez que, em sua maioria, as instituições privadas não estão organizadas administrativamente como universidades.

A LDB/1996, que regulamentou as instituições privado-mercantis permitindo optar pela natureza jurídica “com fins lucrativos”, é o aparato legal que dá a base para as empresas que vão aderir à gestão corporativa pautada no próximo capítulo deste estudo.

Sousa (2019) corrobora a análise de dados do Censo da Educação Superior (1995-2017), em relação ao crescimento das matrículas, evidenciando a expansão do nível mais alto do sistema educativo brasileiro por vias privadas. A autora cita Sguissardi (2006) para fundamentar que as políticas para a educação, na década de 1990, foram submetidas à agenda neoliberal, reverberando até os dias atuais. Nas palavras da autora:

[...] as políticas para a educação superior são submetidas à agenda neoliberal, contexto no qual o país é subordinado à economia global e assim considera os direcionamentos dados por organismos multilaterais, dentre eles o BM, o

Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). Estes fatores contribuíram para uma concepção de universidade baseada nos princípios do mercado e do produtivismo. Assim sendo, exaltou-se o setor privado como sendo mais eficiente para a oferta de vagas na educação superior. (SOUSA, 2019, p. 62)

É evidente a continuidade de uma política de expansão pautada nas regras internacionais para países periféricos nas décadas seguintes da República Nova. As políticas do governo FHC – voltado a uma lógica de mercado livre – constatam que a expansão de vagas se deu pelas instituições privadas. Destarte, no seu período de governo, essa decisão foi materializada pela ausência de criação de universidades públicas em seus dois mandatos.

A LDB/1996, em seu artigo 53, como dito anteriormente, evidencia algumas vantagens às IES categorizadas como universidades. Diante dessa prerrogativa, as instituições particulares adquiriram autonomia para abrir e fechar quaisquer cursos sem a necessidade de autorização do MEC, o qual passava a ser responsável apenas pela supervisão da qualidade de cada curso por meio dos indicadores, dentre eles, uma avaliação em larga escala: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Assim, a autonomia concedida foi entendida como liberdade de autonomia financeira, enquanto, por um lado, as universidades públicas eram estimuladas a uma política de privatização por meio de parcerias, por outro, as universidades privadas eram estimuladas à expansão da maneira que bem entendessem, desde que se submetessem a avaliações posteriores, depois de já terem alunos em seus estabelecimentos. Conforme a LDB, os parâmetros de como ocorreria a autonomia se dariam da seguinte forma:

Art. 53. [...]

§ 1º Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II - ampliação e diminuição de vagas;

III - elaboração da programação dos cursos;

IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;

V - contratação e dispensa de professores;

VI - planos de carreira docente. (BRASIL, 1996)

Como percebemos, a prerrogativa de universidade passou a ter suas vantagens mais delineadas a partir dessa lei, no que se refere aos recursos, mas com foco na criação ou na extinção de cursos e em contratação e dispensa de professores. Assim, os trabalhadores da educação, em especial os docentes, não passariam despercebidos no meio de todo esse processo, como vimos no excerto da LDB (BRASIL, 1996).

Conforme Chauí (2011), a universidade está estruturada segundo o modelo organizacional da grande empresa, isto é, tem o rendimento como fim, a burocracia como meio e as leis do mercado como condição. Depreende-se daí que a universidade está categoricamente amarrada às leis do mercado financeiro, uma vez que passou a alcançar, por exemplo, a negociação na Bolsa de Valores.

Até a aprovação da Constituição Federal (BRASIL, 1988a), regulamentada pela LDB (BRASIL, 1996), havia uma espécie de limitação jurídica, pois as únicas figuras permitidas no âmbito da legislação eram instituições de direito público e de direito privado sem fins lucrativos ou filantrópicas. Porém, após a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996), e os Decretos nº 2.207 (BRASIL, 1997) e nº 2.306 (BRASIL, 1997), foi sendo estruturado juridicamente o caminho das IES privadas à Bolsa de Valores.

Isto foi feito nas legislações relacionadas à atual LDB, pós-1996, nos já mencionados decretos 2.207/97 e 2.306/97 e principalmente no art. 9º da Lei 9.870/99, que permitiram a possibilidade de as IES particulares brasileiras assumirem a forma de Sociedades Comerciais, previstas no inciso II, do art. 16 do Código Civil de 1916 (BRASIL, 1916), que posteriormente, após a promulgação do novo Código Civil de 2002, passaram a ser as sociedades empresariais de acordo com o seu art. 982 (BRASIL, 2002).

Assim, os limites da mercantilização foram ultrapassados com toda a adaptação legal do estado brasileiro, que serviu de incentivo ao crescimento da iniciativa privada na educação superior. Estas mudanças eram necessárias para a evolução da exploração da educação como mercadoria, pois para além do crescimento numérico de instituições e matrículas ficou enraizada no ordenamento jurídico a concepção da educação como um bem de serviço, portanto, vendável. (SOUSA, 2018, p. 65)

Com base nas análises da institucionalização da educação como mercadoria, como ressalta Sousa (2018), anteriormente à possibilidade de haver empresas educacionais com fins lucrativos, já ocorriam arranjos jurídicos no sentido de balizar uma nova forma de investimento dos empresários educacionais no mundo das finanças.

Ressaltamos que, durante o governo FHC, o setor privado continuou tendo grande força nas orientações pertinentes às leis que reestruturaram a Educação Superior. Os exames de avaliação se tornaram grandes aliados do empresariado educacional, uma vez que a ideia era estimular a concorrência interna no setor privado utilizando a avaliação dos alunos via exame nacional – exame nacional dos cursos, apelidado de “provão”¹⁶ – e por meio da avaliação das condições de ensino nessas instituições.

¹⁶ Atualmente, trata-se do ENADE.

Avaliações como essas do Exame Nacional de Cursos, a princípio, pareciam uma forma de conter uma expansão desenfreada sem controle da qualidade dos cursos. Contudo, o que passamos a ver foi uma disputa das instituições de Ensino Superior privadas para alcançar as melhores médias no exame, a ponto de passarem a preparar os alunos exclusivamente para esse tipo de avaliação em larga escala.

Assim, com a expansão do número de instituições pelas várias estratégias do setor privado, ocorria também outro movimento para dar conta desse fluxo crescente de IES privadas: a contratação de docentes para trabalhar nessas instituições. O docente produz uma mercadoria, o conhecimento, possui um grau de abstração muito grande se comparado ao da produção de outras mercadorias, porém, esse conhecimento não deixa de ser uma mercadoria nas mãos dos capitalistas detentores dos grandes grupos educacionais.

A precarização e intensificação do trabalho docente se desenvolvem em um processo contínuo e estão vinculadas às metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho, que ocorreram em concomitância ao novo modelo de gestão pública difundido internacionalmente por agências e corporações multilaterais, tais como o Banco Mundial (BM), a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (SANTOS, 2012, p. 13)

Conforme Santos (2012), o que existe é a intensificação dos trabalhadores que atuam no Ensino Superior. Nesse sentido, de acordo com a contribuição de Vale (2011, p. 207), “A primeira, e quiçá mais importante determinação da condição objetiva e subjetiva para o trabalho docente na iniciativa privada, é a sua afirmação como espaço de acumulação capitalista em termos nacionais e internacionais”. Diante dessa afirmativa, torna-se bem evidente a principal função dos docentes no Ensino Superior privado, a qual não é a transmissão de conhecimento, mas sim a acumulação de capital por meio dos seus serviços.

Conquanto o trabalho docente não seja o tema descrito entre os nossos objetivos específicos, sabemos que uma das estratégias e formas de aumentar os lucros e diminuir os custos nesse tipo de empresa está diretamente relacionada com a mão de obra docente. Retornaremos a essa discussão no próximo capítulo, pois como reafirma Laval (2019, p. 9), “tudo está interligado” na “lógica de transformação das sociedades”, o que Dardot e Laval (2016) chamam de *normativa de conjunto*.

Adentrando a esfera dos financiamentos, passaremos a discutir as políticas públicas de injeção de recursos públicos no setor privado e de renúncia fiscal; o Fundo de Financiamento Estudantil; e o Programa Universidade Para Todos, os quais serão analisados na sequência deste subcapítulo.

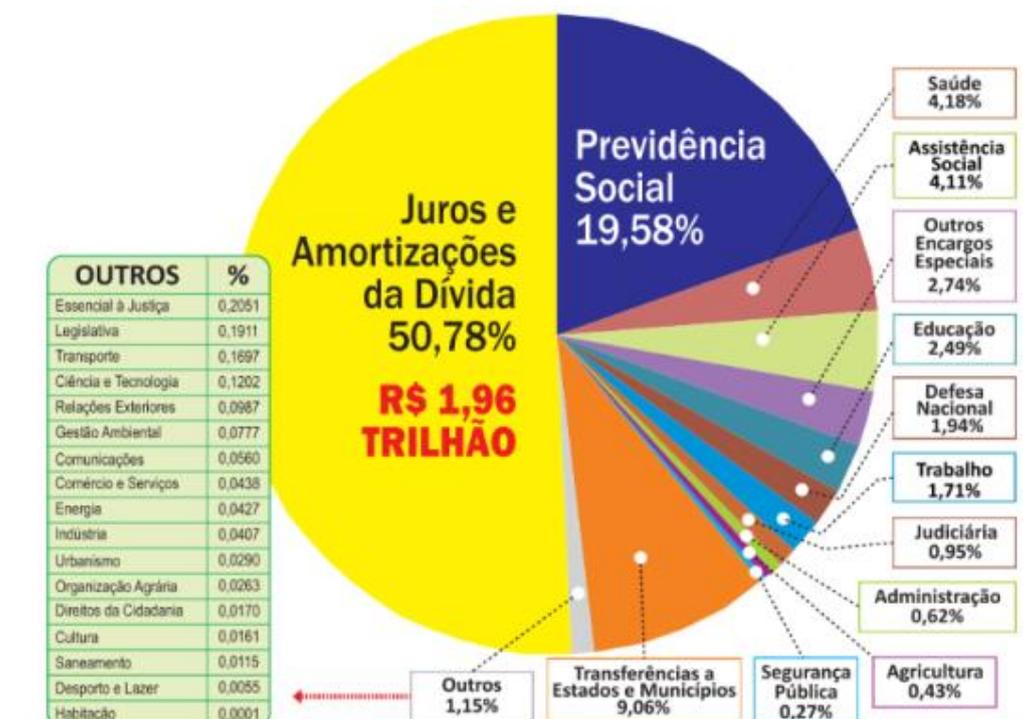
O FIES funcionou por cerca de uma década como um programa federal orientado por política de caráter focal, voltado para o financiamento de estudantes brasileiros como incentivo ao acesso ao Ensino Superior privado. Criado em 1999, na gestão de Fernando Henrique Cardoso, não foi o único dessa modalidade, pois o Brasil já possuía outro tipo de financiamento estudantil subsidiado pela União desde 1975, porém, não era prioridade do Ministério da Educação. O Fundo de Financiamento Estudantil foi instituído em 12 de julho de 2001, pela Lei nº 10.260 (BRASIL, 2001), como fonte de financiamento para o setor privado.

O projeto de educação dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para os países periféricos do capital é caracterizado pelo aprofundamento da privatização, pela desnacionalização da educação, pela consolidação de um novo mercado educativo global, o que o caracteriza como sendo de cunho neoliberal. Tal projeto, explicitado claramente pelo BM (BANCO MUNDIAL, 1995), vem sendo materializado por uma série de reformas educativas na América Latina, induzidas por meio de acordos estabelecidos entre esses organismos e os governos, e que possuem, entre suas finalidades, imergir a educação no mundo capitalista, que possui como prioridade a obtenção de lucratividade financeira. (CHAVES; AMARAL, 2016, p. 51)

Chaves e Amaral (2016) destacam a influência dos Organismos Internacionais no que diz respeito às políticas adotadas pelo Brasil a partir dos anos 1990 e, conseqüentemente, ao processo de reformas. Assim, por submeter-se àqueles organismos na busca por empréstimos ou financiamentos, na sua maioria para pagamento da dívida externa (sem auditoria), os governos sucessoriamente fazem escolhas que aumentam as desigualdades entre as classes no Brasil.

O Gráfico 1, a seguir, apresenta, de forma concisa e didática, como os gastos com a dívida representam o maior e mais privilegiado gasto do orçamento federal. Não são a previdência, a educação e a saúde – os quais são direitos sociais e individuais garantidos no art. 6º da Constituição Federal (BRASIL, 1988a) – os maiores gastos do orçamento da União, muito pelo contrário, correspondem apenas a 19,58%, 2,49% e 4,18%, respectivamente, dos 3,8611 trilhões executados em 2021.

Gráfico 1 – Orçamento federal executado (pago) em 2021 = R\$ 3,8611 trilhões



Fonte: Auditoria Cidadã (2021).

Esse gráfico se contrapõe às justificativas oficiais para diversas medidas de austeridade, tais como os cortes de investimentos sociais; a Emenda Constitucional nº 95 (BRASIL, 2016) (que congelou os investimentos sociais por 20 anos, deixando livres, fora do teto e sem limite algum, os gastos com a dívida); a Reforma da Previdência; e, mais recentemente, o chamado “Plano Mais Brasil” e a Reforma Administrativa.

A partir dessa análise, reafirmamos a maior preocupação dos sucessórios governantes do Brasil ao continuar no caminho das privatizações dos principais direitos dos trabalhadores assalariados.

As transformações ocorridas no mercado financeiro mundial de liberação e desregulamentação dos fluxos financeiros, da interligação dos mercados, da criação de inovações financeiras (derivativos, securitização, contratos futuros etc.) e de fundos de investimentos institucionais são denominadas por estudiosos de *financeirização*.

O Brasil se insere nesse “circuito internacional de valorização financeira” desde o governo Itamar Franco (1992-1993), “com a desregulamentação do mercado financeiro brasileiro e a abertura do fluxo internacional de capitais” (PAULANI, 2008, p. 90). Para tanto, foram adotadas ações que viabilizassem tal política econômica, como o Plano Real. (CHAVES, AMARAL, 2016, p. 52, grifo dos autores)

Frigotto (2009) destaca em seus estudos que a principal característica da atual fase de acumulação capitalista é orientada pela lógica da mundialização do mercado e do capital, em que os Estados passaram a ter uma diminuição de sua atuação nas garantias de direitos sociais

para dar suporte às exigências do capital. Nesse sentido, Chesnais (1996) ressalta a percepção que se deve ter para observarmos os três elementos constitutivos da mundialização: a desregulamentação ou liberalização monetária e financeira; a desintermediação; e a abertura dos mercados financeiros nacionais.

Como suporte do capital, podemos analisar a temática de financiamento. Assim, torna-se interessante destacar que, a partir de 2010, o FIES (BRASIL, 2022d) passou a funcionar em um novo formato: a taxa de juros do financiamento passou a ser de 3,4% ao ano, o período de carência passou para 18 meses e o período de amortização, para 3 vezes o período de duração regular do curso + 12 meses. Segundo Carvalho (2003), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) passou a ser o agente operador do programa para contratos formalizados a partir de 2010.

Ressaltamos que o FIES tem o intuito, também, de contribuir para a meta 12 do atual Plano Nacional de Educação¹⁷ (PNE). Essa meta prevê a expansão da matrícula na Educação Superior – taxa bruta para 50% e líquida para 33% – para a população de 18 a 24 anos. O atual PNE (2014-2024) nos possibilita a discussão sobre a real intencionalidade de uma política, na qual suas metas são sempre na perspectiva de amenizar as desigualdades entre o público e o privado, mas há também uma larga sobreposição do privado sobre o público.

O PNE, instituído pela Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014), é mais uma política pública que favorece o setor privado. Uma política que afirma que 40% das matrículas do Ensino Superior são realizadas em Instituições de Ensino Superior públicas e que os 60% restantes continuam na rede privada, não havendo problemas para o governo.

Em relação ao financiamento público na esfera privada, temos o FIES do segundo semestre de 2015. Os financiamentos concedidos com recursos do FIES passaram a ter taxa de juros de 6,5% ao ano, com vistas a contribuir para a sustentabilidade do programa, possibilitando sua continuidade como política pública de inclusão social e de democratização do Ensino Superior. O intuito é, também, de realizar um realinhamento da taxa de juros às condições existentes no cenário econômico e à necessidade de ajuste fiscal. As IES privadas que aderem ao FIES passam a receber o valor do financiamento pago em forma de títulos públicos, diferentemente do ProUni, em que ocorre a desoneração de impostos como PIS, COFINS e CSLL.

Quanto à Estácio/YDUQS Participações S.A., apesar de apresentar constantemente em seus relatórios que o FIES não representa um ganho tão expressivo se comparado com outros

¹⁷ Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014).

produtos, temos, no seguinte excerto, a informação de que, atualmente, o FIES representa 15% da base de alunos presenciais, que corresponde a 41,5 mil alunos. Ou seja, o que para eles aparenta ser pouco, para o fundo brasileiro de financiamento, representa um número considerável de alunos, pois se trata de um investimento real do governo que, futuramente, será pago com juros pelos alunos que aderirem a essa forma de ingresso.

A Estácio também segue **acolhendo** os estudantes que participam do ProUni e do Fies. O primeiro, criado pelo governo federal em 2004, concede bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de Ensino Superior, em cursos de graduação, a estudantes brasileiros, sem diploma de nível superior. Em 2019, foram aproximadamente 40 mil alunos impactados pelo ProUni na Estácio. Já o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é um programa federal do governo dedicado a financiar os alunos que não possuem condições financeiras para pagar o valor integral das mensalidades. Ao final de 2019, os alunos FIES representavam 15% da base de alunos de graduação presencial, totalizando 41,5 mil alunos. (YDUQS, 2019, grifo nosso)

Notamos também, ao analisar o excerto acima, que, em seus relatórios, a empresa busca trabalhar uma noção de assistencialismo ao se referir aos Programas de Governo FIES e ProUni em seus balanços administrativos. Diz acolher os estudantes, mas escamoteia, por exemplo, o risco zero de inadimplência de um aluno FIES e ProUni para a instituição.

A segunda política implementada pelo Estado brasileiro e que contribuiu para o preenchimento das vagas ociosas nas instituições de Ensino Superior privado foi o ProUni, instituído durante o governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, filiado ao Partido dos Trabalhadores (PT).

O ProUni¹⁸ é um programa que oferece bolsas de estudos, integrais e parciais (50%), em instituições particulares de Educação Superior. A Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, “Institui o Programa Universidade para Todos, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências” (BRASIL, 2005c). As regras são as seguintes:

Para concorrer às bolsas integrais, o estudante deve comprovar renda familiar bruta mensal, por pessoa, de até 1,5 salário-mínimo. Para as bolsas parciais (50%), a renda familiar bruta mensal deve ser de até 3 salários-mínimos por pessoa.

Somente poderá se inscrever no ProUni o estudante brasileiro que não possua diploma de curso superior e que tenha participado do Enem mais recente e obtido, no mínimo, 450 pontos de média das notas. Além disso, o estudante não pode ter tirado zero na redação. (BRASIL, 2022g)

¹⁸ Informações do site do MEC. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/legislacao/97-legislacao-2004>. Acesso em: 17 set. 2022.

A Estácio/YDUQS Participações S.A. se autodeclara como uma das pioneiras desse programa e ressalta a importância do ProUni, bem como do FIES, para a instituição:

Fomos uma das primeiras instituições de ensino a aderir ao Programa Universidade para Todos – ProUni, do Governo Federal, que destina bolsas de estudo integrais e parciais a estudantes de baixa renda. Para ampliar cada vez mais o acesso ao ensino superior, aderimos igualmente ao Novo Fies – Financiamento Estudantil em 2010. Em 2011, 15,2 mil alunos utilizaram o benefício do Fies e 10,8 mil obtiveram bolsas de estudo pelo ProUni. (ESTÁCIO, 2011, p. 99)

Almeida (2017, p. 119) apresenta de forma clara a disputa de interesses do segmento privado lucrativo no que hoje se chama ProUni:

O desenho do ProUni teve as mãos fortes de seus donos e representantes. Exemplo claro pode ser visto quando comparamos o Projeto de Lei 3.582, de 13 de janeiro de 2004, à Medida Provisória 213 (de 10 de setembro daquele ano) e, por fim, chegando à redação definitiva da Lei 11.096 que instituiu o ProUni (13 de janeiro de 2005).

Foram 292 emendas propondo mudanças favoráveis aos interesses do segmento privado lucrativo. É importante considerar que nos anos 2000, setores populacionais da classe média baixa e de mais baixa renda passaram a lutar e conseguir relativo acesso ao ensino superior.

É importante contextualizar alguns fatos que, somados a essas políticas, reestruturaram as IES privadas, tornando as vagas até então ociosas preenchidas por alunos que ingressaram via ProUni e FIES. Os governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Vana Rousseff (2011-2016), com base numa política conciliadora de classes, continuaram o financiamento público às empresas privadas de Educação Superior.

O financiamento da demanda no governo Lula caracterizou-se pela articulação e complementariedade entre o PROUNI e o FIES, sendo que o primeiro assumiu centralidade na política pública, restando ao financiamento estudantil, [instrumento consolidado de estímulo à demanda privada], o papel de coadjuvante. (CARVALHO, 2014, p. 241)

Dessa forma, os mandatos dos ex-presidentes Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Vana Rousseff (2011-2016), com a tentativa de conciliação, acabaram por fortalecer de maneira acentuada o empresariado do Ensino Superior.

A partir da Tabela 3, a seguir, podemos notar que, apenas em 2009, o ProUni ultrapassou o número de bolsas ofertadas pela instituição. A partir de 2010, o número de bolsas pelo FIES foi exponencial, ultrapassando a marca de 100 mil bolsas entre 2014 e 2016.

Tabela 3 – Evolução do número de bolsas ProUni, FIES e PAR da Companhia YDUQS¹⁹

Ano	Bolsa PROUNI	Financiamento FIES	Financiamento PAR
2009	7,401	4,066	12
2010	6,142	7,198	-
2011	7,270	12,263	-
2012	13,994	29,213	13
2013	16,104	42,009	2
2014	23,168	115,630	3
2015	28,263	126,982	50
2016	32,113	107,888	-
2017	32,105	85,202	10,390
2018	29,648	56,095	15,333
2019	31,520	47,439	26,236

Fonte: elaborada a partir de Costa (2021), elaborada com base em dados coletados pelo Censo da Educação Superior do INEP (2009 – 2019).

Essas bolsas todas são investimentos públicos no setor privado de educação, o que nos garante afirmar que o investimento por meio de políticas expansionistas como esses financiamentos e renúncias fiscais evidenciam como se dá o desmonte das instituições públicas pela via de políticas de injeção de recursos públicos nas IES privadas, seja por meio de renúncias fiscais (ProUni), seja por meio da emissão de títulos públicos (FIES).

Embora nosso foco de pesquisa não se direcione aos financiamentos, eles estão entre as várias estratégias utilizadas pela Estácio/YDUQS para expansão. E é interessante observar também os dados referentes ao financiamento próprio da instituição, o Parcelamento Estácio (PAR), outro mecanismo de atrair mais números de matrículas para a instituição.

Podemos perceber a partir da tabela acima que em 2009 o ProUni era a principal bolsa ofertada pela Estácio/YDUQS, ofertando quase o dobro ofertado pelo FIES. Já o PAR, por sua vez, representava apenas 12 bolsas, chegava a ser um número irrisório, contudo no passar do tempo podemos perceber praticamente uma equiparação entre ProUni e PAR, e uma ascendência do FIES.

Em 2009 o Prouni representava 64% das bolsas ofertadas na instituição, o Fies representava 35% dessa quantidade e o PAR representaria apenas 1%. Observamos que no decorrer dos anos todas as bolsas tiveram uma ampliação de números, findo esse período de dez anos com a seguinte distribuição: ProUni 31.520 (30%), FIES 47.439 (45%) e PAR 26.236 (25%).

Ademais, é evidente que a distribuição de bolsas tiveram uma outra configuração, consideramos para isso os governos vigentes às épocas: Lula (2003-2011), Dilma (2011-2016),

¹⁹ A tabela foi elaborada levando em consideração as aquisições de outras IES e fusões com outros grupos ao longo dos anos. O critério eliminatório foi de descartar o registro das IES já existentes nos anos em que elas não pertenciam ao Grupo YDUQS.

Temer (2016-2019) e governo Bolsonaro (2019-2022), sendo os dois primeiros governos do Partido dos Trabalhadores (PT), o governo seguinte a eles do Partido Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), atualmente Movimento Democrático Brasileiro (MDB), e por fim o último governo do Partido Social Liberal (PSL), mas atualmente termina seu mandato pelo Partido Liberal (PL). E, conseqüentemente, a partir da análise e comparação dos dados podemos ratificar que independentemente do partido que governa o país, as políticas públicas de expansão do ensino superior em instituições privadas são visivelmente estimuladas via financiamentos e incentivos fiscais.

Outrossim, diante disso não podemos deixar ressaltar a principal forma de distribuição de bolsas na instituição objeto desta pesquisa, a qual ocorre por meio do FIES, o que ocasiona endividamento para o aluno bolsista uma vez que futuramente ele precisará quitar esta dívida. Além disso, destacamos que após o governo do ex-presidente Temer, outro tipo de financiamento teve uma expressiva elevação, o PAR, além de proporcionar endividamento para o aluno, quando esse for quitar a dívida, essa será quitada com a própria instituição e não mais com o Estado, como no caso do FIES.

Neste subcapítulo, buscamos analisar as principais políticas públicas educacionais que contribuíram para a expansão privada do Ensino Superior, em especial a relação dessas políticas com a expansão da Estácio no cenário brasileiro de Ensino Superior. Mais adiante, no próximo capítulo, analisaremos essa instituição privada a partir da sua gestão corporativa, que, na educação, passa a ser um modelo padrão diante da financeirização.

A seguir, abordaremos algumas questões relacionadas às orientações internacionais para políticas públicas educacionais no nosso país, uma vez que são orientações pautadas no sistema capitalista que preza pela propriedade privada dos meios de produção e pela abertura do comércio mundial. Dessa forma, a Estácio/YDUQS se fortalece como uma instituição do setor educacional.

2.3 A abertura da Estácio Participações S.A. no mercado de ações da BOVESPA e sua nova reconfiguração como uma *holding*

Antes de adentrar a transformação da Estácio/YDUQS Participações S.A., faz-se necessário retomar brevemente a discussão referente ao contexto histórico do qual emergiu a Governança Corporativa, uma vez que as mudanças na gestão das instituições de Ensino Superior privadas no país estão diretamente relacionadas à doutrina neoliberal. É interessante compreender o contexto no qual surgem novas formas de gestão para, posteriormente, fazermos

uma análise da Governança Corporativa implementada na companhia objeto de estudo desta pesquisa.

Anderson (1995) destaca que o neoliberalismo como organização da economia e da política tem uma característica central, que é a de redefinir a relação Estado e sociedade por meio do financiamento das políticas públicas sociais. O autor afirma: “O neoliberalismo nasceu logo depois da II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar” (ANDERSON, 1995, p. 9).

Adentrando a história intelectual do neoliberalismo, é necessário destacar o economista e pensador austríaco Friedrich Hayek, discípulo da chamada “escola austríaca” de pensamento econômico, o qual teve sua produção marcada pela Teoria do Equilíbrio. Em Paulani (2006), entende-se por teoria do equilíbrio a análise da oferta e da demanda. Torna-se importante ressaltar que, até 1914, o ouro era a moeda considerada internacional, uma forma de aceitação geral no mercado como uma referência de moeda, e que, depois, o ouro perdeu tal relevância para a moeda hegemônica, o dólar (PAULANI, 2006).

Em meados de 1930, Friedrich Hayek mudou sua forma de entendimento em relação a essa teoria neoclássica²⁰, promovendo um enorme debate entre os cientistas da época, por entender que a teoria não servia mais para os fins de produção do ótimo social. Em Anderson (1995, p. 9), está explícito que: “Seu propósito era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de um outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro”.

Ao final da segunda Guerra Mundial, o Estado passou a intervir, a fim de evitar crises não apenas nacionais, mas mundiais. E, em 1944, foi estabelecido o acordo de Bretton Woods:

Cinquenta anos depois da criação, na conferência de Bretton Woods, do sistema monetário que propiciou o crescimento econômico do pós-guerra, e 23 anos depois da dissolução desse sistema por decisão unilateral dos EUA, a compreensão da situação atual pressupõe voltar aos verdadeiros “elementos fundamentais” em matéria monetária. É preciso entender o que significam a transformação das moedas em ativos financeiros e ausência de uma moeda que funcione como moeda internacional, em pleno sentido do termo. (CHESNAIS, 1996, p. 249)

Assim, a moeda hegemônica, o dólar, representa muito mais que uma moeda, representa uma nova questão de ordem na finança mundial. A partir de Bretton Woods, o dólar passou a ter um papel de centralidade nas operações comerciais. Esse sistema refletiu a hegemonia

²⁰ Ver texto “Economics and knowledge”, de 1936 e publicado em 1937.

absoluta dos Estados Unidos da América (EUA) na concorrência intercapitalista e as necessidades originadas da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial, no que se refere às novas formas de acumulação (CHESNAIS, 1996).

Podemos afirmar, dessa forma, que uma das principais consequências após o acordo de Bretton Woods foi o financiamento de dívidas pelo governo americano. Em Chesnais (1996, p. 251): “Desde meados da década de 1970, a dívida se tornou parte integrante das características estruturais da economia americana, primeiro, e depois em outros países, entre os quais a França”.

Os EUA se viram na contradição da aceleração inflacionária do final dos anos 1960, uma vez que, ao mesmo tempo que tinham necessidade de ser uma potência hegemônica e detentora do monopólio da produção do meio de pagamento, era preciso manter o controle inflacionário (PAULANI, 2006).

Para Paulani (2006), a nova fase do liberalismo nasceu como doutrina e não como ciência, pois a ciência não havia conseguido cumprir seu papel ideológico. Dessa forma, usam-se outras maneiras de impor essa ideologia por meio de crenças e meritocracia. Na construção dessas crenças, ressaltamos:

As bases teóricas e práticas do liberalismo clássico foram ressignificadas em fins do século XIX com o ingresso de uma ordem repousada no monopólio. Em resumidas contas, o velho liberalismo entrava para o museu das antiguidades: tanto no plano econômico, entronizando o mercado como a instância social mediadora por excelência, quanto no plano político, sacralizando o Estado mínimo. (NETTO, 2012, p. 82)

A partir desse movimento de ressignificação, ergueu-se outra vertente do liberalismo: estágio nomeado pelo autor como “ofensiva neoliberal” (Netto, 2012). Nessa vertente, seus precursores são Friedrich Hayek (1899-1992) e Milton Friedman (1912-2006).

Portanto, o discurso do keynesianismo foi posto de lado por políticas neoliberais bem mais austeras, relegando alguns direitos e garantias sociais conquistados durante o Estado de Bem-Estar Social. Nesse contexto, avançaram as políticas de privatização e, nos EUA, “o avanço do processo de desregulamentação industrial facilitou o movimento de aquisições e fusões, com a consequente reestruturação das empresas, demissões, e abandono de acordos com sindicatos” (PAULANI, 2006, p. 83).

E o capitalismo, definido como sistema de livre mercado pelo autor Milton Friedman (2014), consiste em um sistema capaz de promover a liberdade política e econômica, além de redefinir o papel do Estado nesse sistema. Considera-se, para tal:

Primeiro, o objetivo do governo deve ser limitado. Sua principal função deve ser a de proteger nossa liberdade contra inimigos externos e contra nossos próprios compatriotas; preservar a lei e a ordem; reforçar os contratos privados; promover mercados competitivos. Além desta função principal, o governo pode, algumas vezes, nos levar a fazer em conjunto o que seria mais difícil ou dispendioso fazer separadamente. Entretanto, qualquer ação do governo nesse sentido representa um perigo. Nós não devemos nem podemos evitar usar o governo nesse sentido. (FRIEDMAN, 2014, p. 7)

Como observamos acima, Friedman (2014) defende um governo com poderes limitados, sem sobreposição, principalmente ao privado, ou seja, o público não deve sair mais fortalecido que o setor privado, visando uma competitividade e estimulado pelas políticas de um governo gerencialista.

Dessa forma, a atual fase de acumulação capitalista (1970-), compreendida por Chesnais (1996) como mundialização do capital, marca a emergência do neoliberalismo, em que o papel do Estado é fortemente redefinido, expressando a contradição entre o público e o privado. Em períodos anteriores a esses processos, o Estado era, de certa maneira, alicerce da reprodução social capitalista, especialmente por sustentar parte do sistema ao financiar políticas sociais. A partir de então, sua função foi redimensionada por vários aspectos e estratégias econômicas exigidas pelo capital, como um regulador que tem a função de operar flexibilizações regulatórias, principalmente na relação capital-trabalho (CHESNAIS, 1996).

Nesse contexto do novo papel do Estado, ocorreu a expansão de instituições como a Estácio/YDUQS Participações S.A. Para a nossa discussão, é necessário compreendermos que “liberdade”, na concepção capitalista, trata-se de um governo que permite ao máximo a flexibilização das regras e das regulações, tendo como finalidade o estímulo ao crescimento do setor privado, sendo este, em última instância, o responsável pelo gerenciamento da competição e do mercado, juntamente a outras instâncias do mercado e da sociedade civil.

As teses neoliberais, absorvendo o movimento e as transformações da história do capitalismo, retomam as teses clássicas do liberalismo e as resumem na conhecida expressão “menos Estado e mais mercado” a sua concepção de Estado e governo (HÖFLING, 2001, p. 36). Para Peroni (2016), a condição de “menos estado” promovida pelo neoliberalismo defende a lógica mercantil que prevalece a fim de promover o fortalecimento da iniciativa privada em detrimento da pública:

O papel do Estado para com as políticas sociais é alterado, pois com esse diagnóstico as prescrições são racionalizar recursos e esvaziar o poder das instituições, já que instituições públicas são permeáveis às pressões e demandas da população e improdutivas, pela lógica de mercado. Buchanan et al. (1984), teóricos neoliberais, apontam as instituições democráticas contemporâneas como irresponsáveis, e o remédio seriam medidas restritivas

constitucionais para conter os governos, colocando-se os instrumentos de controle fora das instituições representativas e partindo-se do princípio de que os controles políticos são inferiores ao de mercado (PERONI, 2012). Nesta perspectiva, a responsabilidade pela execução e direção das políticas sociais deve ser repassada para a sociedade. (PERONI, 2016, p. 3-4)

A partir do excerto anterior, é possível ver o realinhamento do Estado diante do discurso neoliberal, uma vez que “[...] os neoliberais não defendem a responsabilidade do Estado em relação ao oferecimento de educação pública a todo cidadão, em termos universalizantes, de maneira padronizada”, como nos indica Höfling (2001, p. 37). Diante desse pressuposto, o mercado não universal promove a concorrência de contratação dos serviços educacionais, o que os capitalistas chamam de “livre concorrência” e “liberdade” de escolha por parte do consumidor. Um dos fatores que estão por detrás da ideologia neoliberal é justamente a mercantilização *lato sensu* de todas as esferas da atividade humana, principalmente aquelas localizadas na estrutura social.

Nesse sentido, torna-se interessante abordar as contradições impostas pelo viés capitalista na sociedade. Após a Segunda Guerra, o mundo viveu a fase de ouro do capitalismo, chamada de “anos dourados do capitalismo”, um período de aproximadamente trinta anos, no qual a economia americana não parava de crescer e de se fortalecer. Contudo, em meados de 1970, as crises do petróleo (1973 e 1979) promoveram a elevação da inflação, o que afetou não apenas os EUA, mas, de forma global, todos os países capitalistas (HARVEY, 2004).

Durante a crise do petróleo, havia recessão e elevação de juros, políticas de austeridade fiscais e sociais e enfraquecimento de sindicatos. Após a crise, consagrou-se a doutrina neoliberal com Margareth Thatcher:

[...] e foi Margareth Thatcher quem, buscando uma estrutura mais adequada para atacar os problemas econômicos de sua época, descobriu politicamente o movimento [neoliberal] e voltou-se para seu corpo de pensadores em busca de inspiração e recomendações, depois de eleita em 1979. Em união com Reagan, ela transformou toda a orientação da atividade do Estado, que abandonou a busca do bem-estar social e passou [a] apoiar ativamente as condições “do lado da oferta” da acumulação de capital. O FMI e o Banco Mundial mudaram quase que da noite para o dia seus parâmetros de política, e, em poucos anos, a doutrina neoliberal fizera uma curta e vitoriosa marcha por sobre as instituições e passara a dominar a política, primeiramente no mundo anglo-saxão, porém mais tarde em boa parte da Europa e do mundo. (HARVEY, 2004, p. 130)

Contudo, cada crise, contraditoriamente, é o momento em que o capitalismo se fortalece e se reinventa. O que passamos a ver com as crises são o acirramento das desigualdades sociais e o aumento do desemprego, que atinge, principalmente, as famílias pobres e que torna os ricos

cada vez mais ricos, o que fortalece o capitalismo. Conforme Paulani (2006), a elevação dos juros americanos por Paul Vocker, em 1979, foi a consumação desse processo para a nova fase do capitalismo.

Podemos afirmar que todo esse contexto mundial teve interferência direta no Brasil, por ser o capitalismo um sistema global, assim como nos acordos estabelecidos no Consenso de Washington, no qual foram discutidas estratégias, entre elas, a Governança.

As ideias de cunho neoliberal produzidas a partir do encontro sediado em Washington, em 1989, ficaram conhecidas, nos meios acadêmico e jornalístico, como Consenso de Washington e apresentavam recomendações para a superação das crises do endividamento enfrentadas por diversos países. A partir dos anos 1990, o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) adotaram as diretrizes do Consenso de Washington, formatadas como cartilha obrigatória de ajuste e estabilização das economias latino-americanas para a concessão de novos empréstimos, bem como cooperação econômica. (MORAES; SILVA; SILVA, 2020, p. 3)

A partir dessas recomendações, em um contexto de ascensão capitalista, a Estácio/YDUQS Participações S.A. continuou trilhando caminhos de forma a se estruturar às novas reformulações neoliberais. Assim, em 1988, após conquistar o *status* de universidade, começou a crescer no município do Rio de Janeiro e, a partir de meados da década de 1990, ela iniciou sua expansão pelo país.

Vale ressaltar o Decreto-Lei nº 752/93, que dispõe sobre a concessão de Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos:

Art. 2º Faz jus ao Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos a entidade beneficente de assistência social que demonstre, cumulativamente: I - estar legalmente constituída no país e em efetivo funcionamento nos três anos anteriores à solicitação do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos; II - estar previamente registrada no Conselho Nacional de Serviço Social, de conformidade com o previsto na Lei nº 1.493, de 13 de dezembro de 1951; III - aplicar integralmente, no território nacional, suas rendas, recursos e eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais; IV - aplicar anualmente pelo menos vinte por cento da receita bruta proveniente da venda de serviços e de bens não integrantes do ativo imobilizado, bem como das contribuições operacionais, em gratuidade, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições previdenciárias usufruída; V - aplicar as subvenções recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas; **VI - não remunerar e nem conceder vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes; VII - não distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto; VIII - destinar, em caso de dissolução ou extinção da entidade, o eventual patrimônio remanescente a outra congênere, registrada no Conselho Nacional de Serviço Social, ou a uma entidade pública; IX - não constituir patrimônio de indivíduo(s) ou de sociedade sem caráter beneficente.** 1º O Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos

somente será fornecido à entidade cuja prestação de serviços gratuitos seja atividade permanente e sem discriminação de qualquer natureza. (BRASIL, 1993, grifos nossos)

A partir das exigências acima, impostas pela legislação vigente às instituições filantrópicas, houve uma indução, sobretudo pela via da flexibilização de políticas e do caráter constitucional e legal da possibilidade de ser uma instituição com fins lucrativos, para que a instituição Estácio/YDUQS Participações S.A. se preparasse para deixar de ser uma empresa filantrópica. Uma vez que as alterações dentro das instituições não acontecem de maneira instantânea, esta ocorreu num período de preparação nas alterações de forma de gestão, assim como, mais adiante, ocorreu na transformação para a adesão à Governança Corporativa. Ao mesmo tempo, a LDB (1996) propiciava empresas com fins lucrativos na educação.

As transformações na Estácio seguem o fio condutor das possibilidades propiciadas a partir das políticas públicas de educação no que se refere aos benefícios para o setor privado de Educação Superior, especificamente. Como dito pela própria instituição em sua página de histórico institucional: “Nesses 50 anos de história, nós mantivemos a tradição de acreditar no poder transformador da aprendizagem, melhorando sempre nossa metodologia e ferramentas de ensino” (ESTÁCIO/YDUQS, 2022). A Imagem 2 ilustra o momento em que a Estácio passou a ser *holding*.

Imagem 2 – Estácio no momento em que se tornou *holding*



Fonte: YDUQS.

No início das atividades da *holding*, em 2007, o nome era Estácio Participações S.A, apenas depois, em 2018, tornou-se YDUQS Participações S.A. Em 2007, seu capital foi ofertado pela primeira vez na BOVESPA. À época, a instituição contava com cerca de 107 mil alunos (ESTÁCIO, 2007). No dia 19 de março de 2008, a Estácio Participações S.A. divulgou, em seu Relatório Financeiro, a seguinte informação:

[...] tivemos uma receita bruta de R\$ 1,3 bilhão e Receita Líquida de R\$ 860 milhões, tendo sido recolhidos mais de R\$ 63 milhões de impostos no ano, devido à transformação da SESES em sociedade Empresarial. Mesmo arcando com essa carga fiscal adicional, já prevista, a companhia registrou um valor superior a R\$ 100 milhões de geração de caixa (EBTDA) [...]. (ESTÁCIO, 2008, p. 1)

Ou seja, apesar de os custos para a transformação da empresa em *holding*, a Estácio apresentou dados para passar segurança aos seus investidores, já que 2007 já foi o primeiro ano de oferta de ações na bolsa de valores. A partir de 2015, houve um conjunto de mudanças regulatórias que levou à permissão de grande parte do conteúdo EaD no setor privado de educação, como cita a própria instituição: o fim do FIES²¹. A liberação da abertura de polos e a liberação de 40% do conteúdo digital no presencial passaram a pontuar nas estratégias de crescimento da instituição. Isso será discutido posteriormente neste trabalho, mas não é o foco deste subcapítulo.

Monteiro (2020), ao analisar as políticas de flexibilização via EaD, afirma que:

Diante do quadro expansionista da educação superior via modalidade EaD e das opções construídas nos últimos 30 anos, torna-se imperativo definir o que se entende por ensino a distância. Do ponto de vista oficial e jurídico esta definição vem se alargando em atendimento às exigências políticas e de um mercado expansionista. Desde a aprovação da atual LDB, um conjunto de Decretos, Portarias Ministeriais, Leis ordinárias e Resoluções vem definindo, ao longo dos últimos 23 anos, as políticas para esta modalidade. (MONTEIRO, 2020, p. 40)

Com informações divulgadas nos seus relatórios sobre o número de brasileiros que saem todos os anos do Ensino Médio, que representa 39%²² dos formados nesse nível de ensino, e sobre o fato de que apenas 16% ingressam no Ensino Superior, a Estácio/YDUQS se pauta em dados assim para convencer seus acionistas do seu crescente sucesso como investimento. “Com as mudanças estruturais do setor, entre erros e acertos, a YDUQS se transformou em uma empresa leve com negócios de alto crescimento” (YDUQS, 2022).

²¹ Em maio de 2015, ocorreu uma crise dessa forma de financiamento, pois, segundo Renato Janine Ribeiro (Ministro da Educação àquela época), reabrir inscrições, como ordenou a Justiça, seria inútil sem recursos disponíveis. Informou que a nova edição do Fies dependerá do Orçamento do governo. “O governo disponibilizou 2,5 bilhões de reais para novas inscrições, cujo prazo se encerrou na quinta-feira passada. Para renovação de contratos antigos, o prazo foi prorrogado até 29 de maio. O total reservado para o Fies em 2015, incluindo contratos já vigentes, é de 15 bilhões de reais. De acordo com o ministro, a abertura de uma nova edição do programa no segundo semestre dependerá da capacidade orçamentária da União, que ainda não está definida” (VEJA, 2015). Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/educacao/verba-para-novos-contratos-do-fies-em-2015-acabou-diz-ministro/>

²² Dados extraídos pela Estácio/YDUQS Participações S.A. da Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação (SEMESP), entidade que representa mantenedoras de Ensino Superior do Brasil.

Esse excerto foi retirado da última apresentação da Estácio/YDUQS Participações S.A., na qual ela cita seu histórico de crescimento. Vale lembrar que, à época da transformação da marca Estácio para YDUQS, a companhia informou que:

Em 2019, a Estácio Participações adotou seu novo nome, YDUQS, para investir em recursos em negócios já existentes, construir posicionamentos diferentes através de novas marcas e desenvolver novos negócios. O nome se baseia na junção da letra “Y” – representando a primeira geração 100% conectada – com a sonoridade EDUX, destacando o foco na educação. O “Y” também representa na linguagem digital o sinal de “thumbs up”, “positivo”, “OK” (“Formou”). (YDUQS, 2019b, p. 11)

Assim, a denominação social “Estácio Participações S.A.” e os códigos de negociação na Brasil, Bolsa Balcão (B3) e no *American Depositary Receipt*²³ (ADR) não foram alterados. A *holding* visava constituir novas unidades de negócios, conforme desenho ilustrativo na Imagem 3, a seguir.

Imagem 3 – A marca YDUQS



Fonte: ESTÁCIO/YDUQS.

Na imagem acima, fica evidente que a companhia pretendia, naquele ano de 2019, após 50 anos de existência da Estácio/YDUQS Participações S.A., passar a se apresentar com o novo

²³ Em português: Recibo Depositário Americano.

nome de YDUQS, mas que não se desfez de toda a sua história, uma vez que a marca Estácio continuou nos produtos de Educação Superior.

Em resumo, sobre a movimentação da empresa Estácio/YDUQS, publicada em cartilha pelo observatório de financeirização do Instituto Tricontinental de Pesquisa Social, podemos apresentar o seguinte movimento:

[...] Yduqs é o segundo maior grupo educacional privado brasileiro, de acordo com o ranking da Revista Valor publicado em 2019. A empresa mudou de nome recentemente, sendo anteriormente denominada como Estácio Participações. Apesar disso, a marca Estácio continua sendo utilizada como identidade das instituições de ensino controladas por este grupo. Hoje, a Yduqs, por meio de suas diversas empresas subsidiárias, vende serviços educacionais em diversos níveis, mas a ênfase de sua atuação é o Ensino Superior. As origens da Yduqs remontam à Faculdade de Direito Estácio de Sá, fundada no início dos anos 1970. Em 1988 a Estácio ganhou status de Universidade. Até meados dos anos 1990 a atuação do grupo esteve restrita à cidade do Rio de Janeiro. A partir daí a empresa ampliou sua atuação para cidades vizinhas e, já nos anos 2000, ganhou abrangência nacional ao abrir filiais em São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Pará e Ceará. Ao mesmo tempo, a empresa ampliou também o seu escopo de atuação, abrindo novos cursos de graduação. Em 2007, a Yduqs abriu capital na Bovespa, tornando-se a terceira empresa de educação a negociar ações na bolsa de valores no país. Com o aporte de capital propiciado pela abertura, a companhia iniciou seu processo de expansão a partir da compra de empresas menores. (TRICONTINENTAL, 2020, p. 15)

O movimento de troca de marca é algo que vem ocorrendo em outras companhias do mercado educacional, como, por exemplo, a Kroton, que passou a ser denominada de Cogna Educação S.A.

A Kroton, maior grupo de educação privada do Brasil, vai mudar de nome e de formato da operação. A empresa anunciou em evento nesta segunda-feira 7 que vai dividir a empresa em quatro braços e, para administrá-los, criou a *holding* Cogna Educação -- que vem de “cognição”. (EXAME, 2019)

Como podemos perceber, as duas maiores companhias do setor privado de educação brasileiro alteraram sua marca principal no mesmo ano, o que reafirma um movimento que vem do mundo globalizado não é algo decidido apenas por questões internas. Ou seja, até a questão de estar sempre “conectado” ao mundo global torna-se uma disputa. Em Laval (2019), temos:

A lógica do capitalismo global, baseada na acumulação do capital, tende a tomar todas as esferas da existência. Até certo ponto, essa globalização transforma a sociedade numa “sociedade de mercado”, baseada na maximização universal do interesse pessoal. O capitalismo global é, antes de mais nada, uma lógica não racional de captura de todas as relações sociais e culturais, uma lógica arraigada na preocupação econômica com a

rentabilidade, mas que se constrói em pensamento dogmático, o qual, por sua vez, inspira uma política geral que gostaria de subjugar o mundo como um todo, os diferentes domínios da existência e múltiplos territórios do planeta. (LAVAL, 2019, p. 280-281)

Dessa forma, a lógica capitalista, por ter essa característica baseada na captura de várias relações sociais com interesse necessariamente econômico, segue o movimento global que adentra as estruturas das grandes companhias e retorna com uma aparência um pouco “mais leve”, como dito pela própria Estácio/YDUQS Participações S.A. em seu relatório de junho de 2022 (ESTÁCIO/YDUQS, 2022).

Ressaltamos que, para este trabalho, consideramos, ainda, a marca Estácio/YDUQS Participações S.A., uma vez que a alteração se deu de forma progressiva e que, para o segmento de Educação Superior, a marca Estácio permaneceu. “O Brasil precisa muito de educação superior e esse mercado tem um grande potencial” (ESTÁCIO/YDUQS, 2022, p. 3). Sublinhe-se que a instituição se manteve na linha de crescimento e expansão de seus negócios.

Neste subcapítulo, não entramos nas estratégias de *marketing* da instituição, uma vez que isso será discutido no último capítulo deste trabalho. No capítulo a seguir, faremos a análise da Estácio/YDUQS após sua reestruturação enquanto uma empresa que adota o modelo de Governança Corporativa, tendo como consequências reestruturações para implantação de estratégias condizentes com sua nova fase.

3 A ESTÁCIO/YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A. E SUA REESTRUTURAÇÃO APÓS A ADOÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo deste capítulo é analisar a Estácio/YDUQS Participações S.A. a partir de 2007, quando essa companhia aderiu ao modelo de Governança Corporativa na gestão das suas instituições de Ensino Superior. Examinaremos as conceituações de Governança Corporativa, a estrutura dos comitês e dos conselhos, e analisaremos de que forma os organismos internacionais agem como condutores de Governança Corporativa. Por fim, iremos discorrer sobre as principais repercussões, conjuntas à estrutura organizacional, do trabalho desenvolvido a partir de novo modelo de gestão dessa companhia.

3.1 A Governança Corporativa: um estudo da Estácio/YDUQS Participações S.A.

A Governança Corporativa é a forma de gestão adotada por empresas que negociam suas ações nas Bolsas de Valores com o objetivo final de atender às exigências necessárias para se manterem competitivas, bem como lucrativas, no mercado financeiro. A seguir, apresentaremos algumas definições de Governança segundo autores que discutem o tema, como: Cordeiro (2020); Santos (2012); Polizel e Steinberg (2013), além do conceito segundo estruturas oficiais como o IBGC e a própria instituição Estácio/YDUQS Participações S.A.

Cabe ressaltar, ainda, que a Governança Corporativa é uma das principais características que se vincula diretamente à nossa fase de acumulação do modo de produção capitalista denominado de financeirização. Chesnais (2005) a entende como uma grande força iniciada a partir da década de 1980, sinalizada por caráter especulativo e predatório na administração da riqueza.

Conforme Cordeiro (2020, p. 113), a partir da década de 1980, a Governança se construiu como indicação política para os países capitalistas, sobretudo os periféricos, em seus acordos internacionais (como o que ocorreu em Washington/EUA, em 1989: o Consenso de Washington). Assim, tais países deveriam realizar reformas estruturais e seguir as prescrições dos Organismos Internacionais, como o BM.

Em Santos (2012), temos a definição do termo Governança e como ela adentra a esfera educacional:

O termo governança adentrou na esfera educacional na década de 1980 e tomou forma no Documento *Governance and Development* do BM em 1992. “A governança é o modo pelo qual o poder é exercido na gestão dos recursos

econômicos e sociais de um país com vistas ao desenvolvimento” (WORLD BANK, 1992, p. 1). Ao propor um modelo de “boa governança educacional” difundido em quatro princípios: gestão pública baseada no princípio da eficiência, estrutura legal, *accountability* e transparência; o BM estabeleceu um novo caminho para o desenvolvimento mundial através das reformas educacionais; e passou a priorizar a instrumentalidade dos serviços. (SANTOS, 2012, p. 44)

A partir da definição pautada por Santos (2012) sobre Governança, constata-se uma conceituação pautada na relação estabelecida no documento do BM, publicado em 1992, direcionada para a esfera educacional. É possível observar que a pesquisadora busca ressaltar uma lógica histórica para além da pseudoconcreticidade do termo.

Seguindo o raciocínio de Santos (2012), nesse documento do BM (1992), ocorre a proposição de um modelo de gestão para países periféricos, dos quais o Brasil faz parte, enfatizando que essa forma de gestão tem como pilar os princípios de Governança (transparência, equidade, prestação de contas – *accountability* – e responsabilidade corporativa), os quais, em sua essência, teriam influência nas reformulações das políticas educacionais.

Para os autores Polizel e Steinberg (2013, p. 18), ambos atuantes como consultores empresariais, o termo Governança apresenta a seguinte definição:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle. As boas práticas de GC se convertem em princípios e recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

O conceito adotado por Polizel e Steinberg (2013) é semelhante ao conceito definido pelo IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2022), destacando que esse instituto é uma organização sem fins lucrativos, de referência nacional e internacional em Governança Corporativa. Essa conceituação mostra como as empresas que aderem à Governança Corporativa devem se comprometer: por meio de uma rede de ações que propiciem, sobretudo, o crescimento da empresa enviesada por uma estrutura de relações que vão desde a forma de organização, administração e execução até a publicização das ações dos gestores.

As chamadas “boas práticas de governança” orientadas por este instituto se convertem em princípios, em recomendações objetivas, com vistas, de um lado, “de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização” (INSTITUTO BRASILEIRO DE

GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2022), de outro, nunca perdendo de vista que essas boas práticas envolvem, como já mencionado, “os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2022).

A companhia Estácio/YDUQS Participações S.A., em seu *site* de relacionamento com investidores, destaca:

A YDUQS Participações em linha com as melhores práticas de governança corporativa e visando a geração de valor para seus acionistas, aprovou, em Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 13 de junho de 2008, a proposta de migração do Nível 2 para o Novo Mercado e as alterações no Estatuto Social da Companhia, de forma a adequá-lo aos requisitos do Novo Mercado. (YDUQS, 2019)

Em 2007, a Estácio/YDUQS Participações S.A. passou a adotar o modelo de gestão da Governança Corporativa como forma de estabelecer novas relações entre a gestão das suas empresas e o controle do seu capital. Conforme o fragmento acima, depreende-se que, para a Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A., a Governança é utilizada como forma de gerar valor para a empresa, ou seja, aumentar sua valorização no mercado de ações. Por isso, todas as suas ações que seguem à risca as práticas de Governança Corporativa são destacadas e publicizadas.

Com o título de “Oferta da Estácio Participações movimentada R\$ 446 milhões”, o *site* do G1 noticiou à época:

A Estácio foi a terceira companhia do setor de educação a chegar à Bovespa. O caminho foi aberto pela Anhanguera Educacional, que abriu capital em março deste ano. Também estão listadas as ações da Kroton Educacional. (G1, 2007)

O excerto acima revela a proporção midiática que ocorre em cima dessas estratégias das grandes companhias de educação, esse movimento a ser seguido por todas que desejam continuar no mercado. Nosso apontamento não é feito no sentido de criticar puramente as escolhas de gestão, mas de ressaltar que:

A função atribuída à escola de competências e objetivos de eficiência que se esperam dela encontram no sistema educacional sua continuação lógica, sob os auspícios da “revolução gerencial”. O objetivo desta última é gerir a escola como uma empresa. Essa evolução é apresentada aí também como uma resposta às aspirações da base por mais liberdade e até por mais democracia. Todavia, a roupagem da nova gestão não engana. Os argumentos baseados nos defeitos do centralismo evidentemente são relevantes, assim como o desejo dos “atores” por mais autonomia. Contudo, a pretexto de descentralizar e desburocratizar, vêm ocorrendo transferências de poder que não

correspondem a lógicas oficiais nem surtem os efeitos pretendidos. Não é a democracia que vence, não é a iniciativa de base que é incentivada – ambas concepções fundamentalmente estranhas ao vocabulário da burocracia francesa –; trata-se, isso sim, de mudanças que fortalecem o domínio dos controles e das injunções sobre os professores e, conseqüentemente, sobre os alunos. (LAVAL, 2019, p. 251)

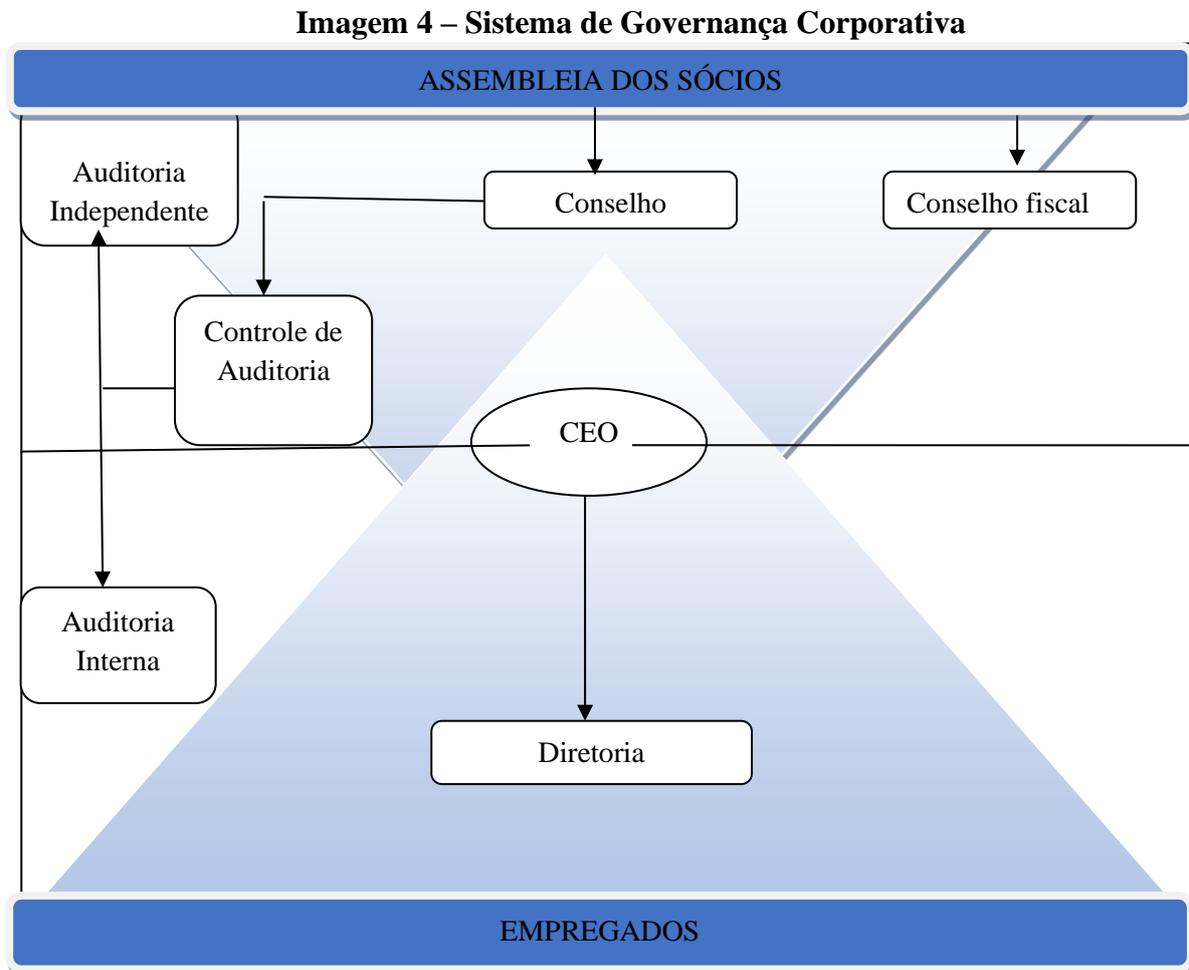
Ou seja, as várias formas de gestão que surgem com o discurso de “modernização” ou “desburocratização” nada mais são do que uma forma menos direta de dizer que, a partir do contexto atual, a escola, a educação e todas as suas instituições, especialmente as privadas, são vistas, hoje, primordialmente como uma empresa. O trabalho produtivo tem sua importância como base para as companhias, mas, ao mesmo tempo, elas passam a induzir como atividade fim a atividade financeira. Na verdade, como se torna evidente no excerto, trata-se de mudanças que mais fortalecem o controle do que democratizam ou desburocratizam alguma coisa.

Para a continuidade da discussão, é necessário compreender o que se convencionou chamar de “livre comércio”. Aparentemente, diz respeito à liberdade limitada ao capital, limitada pelo capital que cada empresa possui. Essa afirmação se torna explícita no momento em que ocorre, por exemplo, a incorporação de empresas menores pelas maiores, e a fusão entre empresas. Com isso, as grandes companhias agregam valor de mercado, assim como concentram um maior número de alunos (matrículas).

Essas práticas de Governança, como aquisições, fusões, incorporações, utilizadas para agregar valor de mercado, são entendidas como uma nova forma de gestão. Uma outra prática desse modelo de gestão é um controle interno mais rigoroso, pautado em princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que assegurem uma maior transparência a quem interessar as tomadas de decisões da empresa. A partir dos relatórios divulgados trimestralmente e dos fatos relevantes, as ações são divulgadas aos interessados.

As companhias devem aplicar os Princípios e Práticas Recomendadas e relatar ao mercado como elas o fizeram. Ao decidir não aplicar qualquer Princípio ou Prática Recomendada, as companhias devem explicar os motivos dessa decisão. As descrições e explicações devem ser redigidas em linguagem acessível, de forma transparente, completa, objetiva e precisa, para que acionistas, investidores e demais partes interessadas possam, criteriosamente, formar sua avaliação a respeito da companhia. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2016, p. 14)

A seguir, na Imagem 4, a demonstração da estrutura do sistema de GC.



Fonte: Polizel e Steinberg, 2013, p. 20.

Conforme a ilustração acima, o sistema de Governança Corporativa envolve a propriedade (principal) e a gestão (controle). Em relação à propriedade, dizemos que ela corresponde a tudo que é relacionado à família, ao conselho de administração e fiscal, aos comitês de apoio e à auditoria independente. Já o outro lado corresponde à gestão ou ao negócio propriamente dito, em que encontramos o corpo diretivo, de controle, execução e auditoria interna, responsáveis, principalmente, pela publicização das práticas de Governança (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

Além disso, é possível observar uma hierarquia nesse sistema, uma vez que todos os órgãos ou estruturas estão interligados, porém, os empregados ficam na base desse sistema sem interligação com nenhuma das estruturas de poder, mas sabemos que são eles quem de fato opera a produção.

Considerando especificamente o contexto deste trabalho, a Educação Superior, faz-se necessário compreender que, para uma empresa educacional ofertar suas ações na Bolsa de

Valores e assim adentrar o processo de financeirização, ela precisa fazer algumas reestruturações administrativas, em especial na ferramenta de gestão. Por exemplo, a criação de Conselhos de Administração (CA)²⁴, de Diretorias Executivas (DE)²⁵, de Comitês Fiscais²⁶ e de Auditoria²⁷.

Esse sistema está estritamente enviesado pelos princípios da Governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). A transparência se relaciona aos interessados pela empresa, como, por exemplo, os proprietários e investidores. Já a equidade é referente aos respectivos direitos sem discriminação, e a prestação de contas deve ser idônea, sem qualquer omissão. A responsabilidade corporativa significa que os agentes de Governança devem zelar por manutenção e sustentabilidade dos negócios ou das operações que venham a ocorrer na empresa.

Uma questão muito relevante para se discutir a Governança Corporativa é a compreensão de que ela se insere num movimento maior, chamado de Governança Global, que, conforme Ball (2014), está amparada em redes de um tipo social novo. Um exemplo dessa Governança Global pode ser observado nas prescrições dos Organismos Internacionais de políticas educacionais que são adotadas mundialmente, em especial nos países da América Latina, como o Brasil, que é uma das maiores plataformas de rentismo mundial no setor educacional privado.

Por outro lado, ainda se tem os intelectuais orgânicos que exercem uma atividade ininterrupta para não perder sua hegemonia sobre o conjunto da sociedade, tendo em vista estratégias de obtenção de consensos (CAETANO; PERONI, 2015, p. 103). Assim, destacam as autoras Bittar e Ruas (2012):

²⁴ “O Conselho de Administração é o principal órgão do sistema de governança da Companhia e visa estabelecer a orientação estratégica dos negócios no longo prazo. Tem como missão zelar pelo desenvolvimento da Companhia com base na excelência de seus serviços e talento de seus colaboradores, buscando otimizar o retorno para os acionistas de forma sustentável no longo prazo. O Conselho deve pautar suas ações e diretrizes com base nas melhores práticas de governança corporativa, na cultura e nos valores da Companhia, zelando pelo seu aprimoramento e disseminação a todos os colaboradores” (YDUQS, 2019a).

²⁵ “É o órgão executivo da Companhia, cabendo-lhe assegurar o funcionamento regular desta, tendo poderes para praticar todos e quaisquer atos relativos aos fins sociais, exceto aqueles que por lei ou pelo Estatuto Social dependam de prévia aprovação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração” (ÂNIMA EDUCAÇÃO, 2021).

²⁶ É parte integrante do sistema de governança da Companhia. De acordo com o artigo 163 da Lei nº 6.404, sua principal missão é “fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários” (BRASIL, 1976).

²⁷ “[...] é órgão de assessoramento do Conselho de Administração da Companhia, com autonomia operacional e orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir as despesas de seu funcionamento, tendo por objetivo auxiliar os membros do Conselho de Administração em quaisquer questões referentes às políticas financeiras adotadas pela Companhia, bem como a processos de auditoria interna e externa” (YDUQS, 2020).

[...] há um vale tudo nesse nível de ensino. [isto é] uma variedade de ofertas dispostas a atrair a clientela; a educação superior transformou-se num grande supermercado, em cujas prateleiras produtos e serviços disputam a atenção e o desejo dos consumidores”. Esse “vale tudo” só tem sido possível porque os métodos e as formas gerenciais correntes no mundo empresarial não educacional estão sendo introduzidos no segmento educacional, com ênfase na educação superior. (BITTAR; RUAS, 2012, p. 129)

Nessa mesma perspectiva, Cordeiro (2020) afirma, ainda, que as redes empresariais buscam, por todos os lugares e de todas as formas, criar na sociedade o consenso de que o setor privado possui alta qualidade educacional, em detrimento do setor público. E como percebemos ao longo das análises das políticas públicas educacionais, a educação brasileira tem, por meio de políticas e do fortalecimento de forma contundente do setor privado, capturado espaços de formulação de políticas em que seus atores estão diretamente vinculados ao setor privado e não ao setor público, condicionando o teor dessas elaborações.

Assim, as estratégias de *marketing* e apoios políticos são pontos importantíssimos no convencimento social de que o setor privado demonstra eficiência que não encontramos no setor público, o que sabemos ser uma grande falácia, uma vez que ocorre o desmonte das instituições públicas, a falta de investimento no financiamento público, principalmente, nas áreas sociais. Nessa linha de afirmação, temos:

O Conselho Nacional de Educação realizou nesta segunda (21) reunião para discutir a atualização da Resolução 2/2020 do CNE, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas pelos sistemas de ensino durante o estado de calamidade, levando em consideração a piora da pandemia da Covid-19 em 2021. “Nosso objetivo aqui é restabelecer um espaço legal para discutirmos as bases para ampliação das necessidades emergentes a partir do aumento do contágio da Covid-19 em 2021 e da evolução da vacinação”, explicou Luiz Roberto Liza Curi, presidente do CNE.

A reunião contou com a presença da presidente do Semesp²⁸, Lúcia Teixeira, que destacou a importância do documento para que as escolas e IES retornem as aulas de forma gradual, segura e efetiva. “Precisamos dar uma resposta educacional de qualidade para a questão”, defendeu.

O excerto acima, extraído do *site* dessa representante, ratifica a análise de Cordeiro (2020), uma vez que o título na página oficial da entidade ressalta que “Semesp contribui na construção de parecer do CNE” (SECRETARIA DE MODALIDADES ESPECIALIZADAS DE EDUCAÇÃO, 2022). Ou seja, as mantenedoras representadas na figura da entidade

²⁸ SEMESP é uma “entidade que representa mantenedoras de ensino superior do Brasil. [...] Fundado em 15 de fevereiro de 1979 com atuação estadual, a entidade era denominada Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. Atualmente com abrangência nacional, [...] o Semesp reúne mantenedoras e instituições no Brasil, responsáveis por estabelecimentos de ensino superior, entre Centros de Educação Tecnológica, Centros Universitários, Faculdades e Universidades” (SECRETARIA DE MODALIDADES ESPECIALIZADAS DE EDUCAÇÃO, 2022).

reafirmam o *status* de poder que elas têm diante das decisões nas conduções das políticas públicas nacionais. É importante destacar o papel das redes políticas:

Então, eu afirmo que as redes políticas constituem uma nova forma de governança, embora não de uma forma única e coerente, e colocam em jogo, no processo de políticas, novas fontes de autoridade e, de fato, um “mercado de autoridades” (SHAMIR, 2008, p. 10). [...] as fronteiras entre o Estado, a economia e a sociedade civil estão ficando turvas; há novas vozes nas conversas sobre políticas e novos canais por meio dos quais os discursos sobre políticas introduzem o pensamento sobre políticas; há uma proliferação, nacional e globalmente, de redes políticas compostas de organizações “operacionalmente autônomas”, mas estruturalmente acopladas (JESSOP, 2002, p. 202). [...] Agências multilaterais, ONGs e interesses e influências de empresas podem constituir, separadamente ou em conjunto, uma poderosa alternativa de política para o “fracasso” do Estado. (BALL, 2014, p. 34)

Diante do excerto de Ball (2014), percebemos que seus estudos apontam a fragilidade ou praticamente a inexistência dessa fronteira entre o público e o privado, uma fronteira constantemente direcionada a políticas educacionais que não primam pelo fortalecimento do Estado, uma vez que nos encontramos numa sociedade capitalista e de doutrina neoliberal. Brito (2019), assim como Bittar e Ruas (2012), em seu estudo sobre o FERESP, ressalta:

Desde 2008, são notórias a ascensão do empresariado do ensino por meio da hegemonia do setor privado-mercantil e a criação de instâncias articuladoras de interesses privatistas que buscam o fortalecimento de suas estratégias. No entanto, sabemos que isso é pouco diante dos interesses empresariais para a educação superior. (BRITO, 2019, p. 54)

As empresas educacionais são grandes grupos hegemônicos que, por vias de articulação política, conseguem estar presentes em todas as esferas do Estado, muitas vezes de forma mais presente que os próprios representantes da educação pública.

O Fórum acompanha ativamente no Congresso Nacional as discussões e deliberações de interesse para o setor, apresentando propostas legislativas, indicando profissionais para as audiências públicas e seminários que são realizados tanto na Câmara dos Deputados quanto no Senado Federal, bem como articulando a inserção de medidas de interesse do segmento particular de ensino superior na legislação em debate e na sua aprovação, quando for o caso. (FERESP, 2016, p. 47)

Para Brito (2019, p. 52), esse tipo de ação fundamenta-se:

[...] na defesa dos interesses privatistas do FERESP [e ressalta] o acompanhamento e a forma de atuação do Fórum nas questões relacionadas à educação superior e às suas legislações. O acompanhamento da entidade junto ao Congresso Nacional acontece de forma articulada para que haja condições de, efetivamente, estar orgânico dentro dos espaços públicos de decisões legislativas.

Com a passagem acima, extraída da pesquisa de Brito (2019), torna-se possível verificar as articulações das redes políticas dentro das decisões estatais que direcionam as políticas públicas educacionais no país, as quais são extremamente planejadas. Esse ato de planejar e executar as estratégias via várias redes é ordenado intrinsecamente pelas gestões de Governança, que, como ressaltou Ball (2014), são pautadas por um movimento que vem do global para o local. São articulações do universal para o singular. A seguir, um trecho retirado do relatório da Estácio/YDUQS Participações S.A.:

As relações governamentais da YDUQS são conduzidas pela Vice-presidência (VP) de Relações Governamentais, Sustentabilidade e Comunicação, que cuida do relacionamento com os órgãos reguladores da educação superior, do contato com as associações do setor de ensino privado e do relacionamento governamental nas esferas federal, distrital, estaduais e municipais. Isso inclui instâncias como o Ministério da Educação (MEC), o Conselho Nacional de Educação (CNE), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). [...] A interlocução institucional junto às associações representativas do setor de educação superior (como a Associação Nacional de Universidades Particulares – Anup e a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – Abmes) contribui para o fortalecimento das Instituições de Educação Superior do Grupo YDUQS. As audiências promovidas pela VP de Relações Governamentais, Sustentabilidade e Comunicação possuem grande influência na captação de alunos por meio da realização de convênios com diversas instituições dos meios público e privado. (YDUQS, 2019b, p. 20)

Como podemos observar, a própria instituição ressalta a importância dessas relações com as associações representativas, bem como com as várias esferas do governo público no que diz respeito a estratégias de captação de alunos. Diante dessa breve contextualização dos movimentos capitalista, neoliberal, de Governança Global e de redes, analisaremos a Governança na Estácio/YDUQS Participações S.A.

No próximo subitem, discutiremos sobre a forma de reorganização das estruturas da Estácio/YDUQS pautada na Governança Corporativa que advém do modelo de orientação feito por organismos internacionais para países em desenvolvimento como o Brasil.

3.2 Os Organismos Internacionais como condutores de Governança Corporativa

A expansão do Ensino Superior, em especial o privado, não pode ser entendida como algo fora do mundo global ou que ocorre isoladamente no Brasil. Neste subcapítulo, em especial, discutiremos como organismos internacionais como o Banco Mundial e a Organização

Mundial do Comércio (OMC) vêm contribuindo significativamente para o desenho dessa expansão em território brasileiro. A seguir, faremos uma breve discussão acerca dessas “orientações”, que, na verdade, são regras impostas a países periféricos, como é o nosso caso, no qual o capitalismo se apresenta de forma dependente.

[...] “a economia cafeeira, nas suas diferentes fases, desde a produção até o consumo, será largamente explorada pelo capitalismo internacional”. Mas também diversas outras atividades produtivas serão objeto de interesse do capital financeiro internacional. Desde o setor financeiro – que já em 1863 contava com a presença de um banco inglês operando no Brasil, o London & Brazilian Bank Ltd – até empreendimentos industriais, especialmente nos serviços públicos, como estradas de ferro, instalações portuárias e energia elétrica. (BRETTAS, 2020, p. 100)

Como percebemos, o Brasil sempre manteve uma relação de exploração pelas demais economias mundiais, e isso se reflete em vários setores do nosso desenvolvimento enquanto sociedade:

A revolução burguesa no Brasil é uma forte marca da chegada do capitalismo em um país dependente, que inicia a industrialização no período escravocrata e a consolida sem comprometer o poder da aristocracia agrária e do imperialismo, apenas reconfigurando e redimensionando esta dominação. (BRETTAS, 2020, p. 102)

Ou seja, um país totalmente dependente de regras externas que não se sustenta enquanto colônia de povoamento, mas sim como colônia de exploração, a qual é totalmente dependente das regras e do mercado internacional desde os tempos coloniais. Nesse sentido, “a análise da implementação da política nacional-desenvolvimentista nos permite afirmar que esta não expressou uma ruptura, como destaca Florestan ([1975] 2005), com os traços mais marcantes das relações até então estabelecidas” (BRETTAS, 2020, p. 104), continuando, pois, as relações de dependência até os dias atuais, desde as formações pré-capitalistas até a situação de subdesenvolvimento de um país marcado pelas imposições de um capitalismo dependente.

Numa eterna reflexão sobre a contradição quando se pensa o capitalismo em nível de Brasil, podemos considerar *O caminho da servidão* (HAYEK, 1944). Um texto que combate o socialismo com o fortalecimento da ideia de sucesso da sociedade com os princípios da sociedade aberta. “Daí vem a sua crítica do Estado-providência, tido como destruidor da liberdade dos cidadãos e da competição criadora, bases da prosperidade humana” (MORAES, 2001, p. 28). Contudo, essa sociedade de sucesso próspera com o capitalismo não é a sociedade pensada por grandes estudiosos do tema para o Brasil, uma vez que, para eles, é necessário

travar as formas de alavancar a economia de países a serem eternamente explorados (BRETTAS, 2019).

Ao final da segunda Guerra Mundial, o Estado passava a intervir a fim de evitar crises não apenas nacionais, mas mundiais. E, em 1944, foi estabelecido o acordo de Bretton Woods. A partir de então, o dólar passou a ter um papel de centralidade nas operações comerciais. Assim, esse sistema refletiu a hegemonia absoluta dos EUA na concorrência intercapitalista e as necessidades originadas da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial, para financiamento da acumulação (CHESNAIS, 1996).

Conforme Anderson (1995), a crise mundial de 1970 foi o terreno fértil para a implantação do neoliberalismo como sistema político internacional e caracteriza-se como uma reação teórica e política contra o Estado intervencionista e de bem-estar e de ataque aos direitos sociais. O austríaco Friedrich Hayek teve o papel fundamental nesse processo, considerado líder para implantação da nova doutrina do neoliberalismo. Ele afirmava que as raízes da crise da década de 70 estavam no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e do movimento operário que havia corroído a acumulação capitalista do Estado por exigências de aumentos salariais e de gastos com políticas sociais.

Nesse sentido, Santos Júnior e Silva (2021, p. 8) destacam que:

A partir da grande crise do modelo econômico do pós-guerra, em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão e pelas baixas taxas de crescimento, em contraposição às altas taxas de inflação, ocorre uma mudança significativa no terreno da economia, e assim as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno.

A partir do neoliberalismo, nesse contexto do pós-guerra, mediando sempre com o setor educacional, percebemos as orientações internacionais do BM para a atual dinâmica de Ensino Superior que atenda majoritariamente ao capital com fins lucrativos.

Diante dessa discussão, não poderíamos deixar de ressaltar a relevância da Reforma do Aparelho do Estado, pautada nas bases neoliberais com práticas de mecanismos que fragilizaram ainda mais a atuação do Estado, o qual passou a gerir as políticas por meio de parcerias público-privadas, que assumiram sua função na execução das políticas. Dessa forma, foram as desregulamentações na legislação brasileira que fortaleceram o setor privado enquanto o Estado passou a ser apenas o gerenciador dessas políticas, terceirizando a execução (SANTOS JÚNIOR; SILVA, 2021, p. 9).

Outra relevância apontada por Vale, Carvalho e Chaves (2014) são os novos arranjos financeiros que, a partir da aprovação da LDB de 1996 (BRASIL, 1996), contribuíram

significativamente para a privatização da oferta na Educação Superior, tendência que vem sendo construída desde a década de 1960 e acentuada a partir de 2007.

Dando continuidade, é importante ressaltar o papel fundamental de Organismos Internacionais que pautam as suas orientações, por meio de relatórios, com o intuito de fortalecer a privatização do setor educacional no Brasil. Consideremos que o BM é o maior e mais conhecido banco de desenvolvimento do mundo, além de possuir o estatuto de observador no Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas e em outros fóruns internacionais (BANCO MUNDIAL, 2017). Essa instituição já elaborou alguns relatórios a pedido de governos brasileiros. Neste trabalho, usaremos como base o Relatório de 2017 – *Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil* –, solicitado pelo governo brasileiro com justificativa de “análise profunda dos gastos do governo e consolidação dos ganhos sociais alcançados em governos anteriores” (BANCO MUNDIAL, 2017).

Nos próximos dois excertos, podemos perceber as análises do BM, nas quais o banco apresenta o Ensino Superior público como um investimento muito oneroso aos cofres públicos:

171. As despesas com ensino superior aumentaram rapidamente ao longo da última década. As matrículas no ensino superior triplicaram no Brasil nos últimos 15 anos, e as instituições privadas tiveram um papel fundamental nesse processo. As universidades públicas representam 25% das matrículas, sendo que as universidades federais equivalem a 15% do total. (BANCO MUNDIAL, 2017, p. 123, grifo do autor)

Em outro trecho, “O gasto médio por aluno no ensino superior não é alto, mas é consideravelmente elevado nas universidades e institutos federais” (BANCO MUNDIAL, 2017, p. 123).

A partir dos excertos acima, podemos notar o quanto as orientações do BM ratificam a política privatista do Ensino Superior, como se o problema fosse investir no público, o qual se torna um patrimônio do Estado. Na verdade, as políticas neoliberais fazem um papel de distorcer a realidade, uma vez que investir em algo para si próprio é muito mais vantajoso que repassar dinheiro para terceiros que recebem o pagamento (investimento) e que fortalecem o patrimônio deles. Utilizando uma metáfora, desde quando pagar aluguel é mais rentável que investir em um patrimônio próprio? Ainda mais quando se fala em investimento em educação, em ciência, que, conseqüentemente, é um investimento em outras áreas sociais tendo em vista a função social que a universidade pública exerce na sociedade, com seus hospitais e seus projetos de extensão na comunidade. O que ocorre é uma tentativa de distorção do que é mais vantajoso para a sociedade.

No que se refere à OMC, trata-se do foro multilateral responsável pela regulamentação do comércio internacional. Seus diversos órgãos se reúnem regularmente para monitorar a implementação dos acordos em vigor – bem como a execução da política comercial dos países membros –; negociar o acesso de novos participantes; e acompanhar as atividades relacionadas com o processo de solução de controvérsia.

A OMC tem o setor de serviços como um dos maiores interesses dessa organização multilateral, sendo a educação um serviço disponível para fins de comercialização e fim de barreiras entre países no setor educacional (SANTOS FILHO, 2016). Assim, a educação passa a ser alvo de reformulação conceitual, constituindo-se em objeto de disputa por parte dos países-membros, concebida como um serviço como outro qualquer, passível de ser regulado pela lógica do lucro e da competição. Por isso, consideramos que:

Nessa perspectiva, a OMC recomenda a realização de reformas nos sistemas de educação superior dos países-membros, objetivando a redução dos custos e o incremento de uma maior autonomia para as instituições. A autonomia é entendida como a possibilidade das instituições buscarem novas fontes de recursos, através da realização de parcerias com o setor produtivo, diversificando, assim, suas formas de financiamento. A autonomia, portanto, é reduzida ao seu aspecto de gestão financeira e administrativa, ficando a autonomia didático-científica prejudicada diante das pressões e dos interesses por uma maior vinculação da educação superior à indústria e a outras empresas. (BORGES, 2009, p. 87)

Diante de toda essa discussão e do excerto anterior, podemos afirmar que, para a Educação Superior brasileira, não basta estar mercantilizada, mas, de acordo com o BM e a OMC, é necessário que nenhuma barreira mais seja imposta. Apesar de esses serviços não terem uma regulação no que se refere à esfera financeirizada, no Brasil, ainda existem muitas pesquisas que demonstram a necessidade de resistência contra essa forma de pensar a educação apenas como mero serviço comercializado. A busca pelo lucro tem consequência na qualidade da educação oferecida, conforme destacou Borges (2009). Nesse mesmo sentido, consideramos que:

O projeto neoliberal de educação dos organismos internacionais para os países periféricos do capital é caracterizado pelo aprofundamento da privatização, pela desnacionalização da educação e consolidação de um novo mercado educativo global. Tal projeto vem sendo materializado por uma série de reformas educativas na América Latina, imposta por meio de “acordos comerciais” estabelecidos entre esses organismos e os governos, com a finalidade de submeter a educação às exigências da lucratividade do capital. (CHAVES, 2016, p. 2)

Por ser o Brasil um país onde a maioria da população ainda não ingressou no Ensino Superior, não podemos deixar de levar em consideração a precarização desse nível de ensino. Haja vista a afirmação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) informando que o Ensino Superior completo do grupo entre 25 e 34 anos tem a média de 36%, e que no Brasil é de 19,7%.

Assim, podemos afirmar que, no Brasil, os organismos internacionais se valem dessa prerrogativa do percentual de brasileiros fora do Ensino Superior para direcionar uma política de privatização desse nível de ensino, o que reduzirá ainda mais o patrimônio do Estado brasileiro. Uma das formas de operar esse direcionamento é a precarização das instituições públicas com afirmações falsas sobre grande investimento sem retorno social.

Além disso, esses organismos tendenciam que é preciso investir em formas privadas de expansão, inclusive nas diversificações de financiamentos estudantis que aparecem como um leque de oportunidades, o que, na verdade, apenas fortalecerá o endividamento estudantil, como muitos estudos já apontam. Para essas afirmações, ajudam-nos os estudos de duas pesquisadoras na área do financiamento estudantil em instituições privadas: Sousa (2019) e Reis (2019).

A exemplo, temos: “É neste cenário que, especialmente, o segmento privado-mercantil do ensino superior tem contado com o incentivo do Estado, alinhado às recomendações de organismos internacionais [...]” (SOUSA, 2019, p. 12). Ratificamos a afirmação em:

Os alunos de graduação da modalidade presencial podem financiar a mensalidade através do Fies e do PraValer. No primeiro semestre de 2017, passamos também a oferecer o Parcelamento Estácio - PAR para os alunos ingressantes referente às modalidades graduação e cursos tecnológicos presenciais. (ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A., 2017, p. 133)

Como é possível perceber após a leitura do excerto acima, o produto do financiamento também surge para a Estácio/YDUQS Participações S.A. como saída encontrada para acesso ao Ensino Superior, mas as consequências para um possível endividamento não são ressaltadas. “Assim, fica claro que as mudanças na educação superior estão relacionadas à crise e ao endividamento externo, pois, dessa forma, os países, inclusive o Brasil, ficam subordinados às finanças privadas dos organismos internacionais, entre estes, o BM” (SOUSA, 2019, p. 52).

Também podemos considerar o seguinte: “Assim, percebe-se que a Reforma do Estado buscou materializar o projeto neoliberal de sociedade tão propalado pelos organismos internacionais para os países periféricos do capital, mesmo que o próprio texto do PDRE se recuse a admitir isso” (REIS, 2019, p. 80). Ou seja, a pesquisadora ratifica a influência dos

Organismos Internacionais sobre as nossas políticas públicas educacionais. Em outro momento, ela afirma sobre o financiamento:

Os estudantes estão aderindo a um produto que oferece perspectiva de empregabilidade em um país em crise, com o dispêndio de um valor para pagar a graduação com sérios riscos de contrair um endividamento em troca de um ensino instrumentalizado. A falta de transparência do produto de crédito, a veiculação de que não há acréscimo e nem incidência de juros e a falta de conhecimento do contratante sobre a real dívida que está contraindo evidenciam que a parte mais fragilizada deste processo é o próprio aluno [...]. Assim se dá a consolidação de um novo mercado na educação superior que se apropria de uma demanda social para lançar mercadorias de melhor aceitabilidade no mercado. Mais grave é o fato de esta mercadoria ser responsável pela lucratividade dessas empresas, o que significa, para os cidadãos, o endividamento e a contrapartida de um serviço sem a qualidade esperada. Mais do que isso, é compreender que a acumulação e o fortalecimento dessa estrutura são incentivados pelo Estado. (REIS, 2019, p. 121; 164)

Nesse contexto, a pesquisadora fundamenta nossa percepção sobre as verdadeiras intenções por trás de um discurso de “democratização do Ensino Superior”, mas o que temos é a prática do repasse total das responsabilidades do Estado para o setor privado. Porém, não se trata apenas de um repasse simples que não irá acarretar um aprofundamento das desigualdades sociais, mas se trata da transferência de uma responsabilidade que ocasionará prejuízos futuros à sociedade brasileira como um todo.

Uma vez que o Estado se exime de suas funções em meio a uma sociedade de capitalismo dependente e que, nesse momento, entram as grandes companhias que formam conglomerados educacionais, estas assumem a responsabilidade pela Educação Superior no país com mais de 70% das matrículas desse nível (BRASIL, 2020b). Porém, em troca disso, nada mais lógico para essas companhias que extrair o máximo de lucro possível tendo em vista a sua natureza jurídica – privada com fins lucrativos. Então, qual a real intenção do Estado brasileiro? Como afirma Reis (2019), é fortalecer a acumulação capitalista das grandes companhias em atuação no mercado educacional. Um mercado que nada tem de regulamentado que ampare essa dinâmica financeirizada da Educação Superior como mercadoria e não com intenção de emancipação humana.

Uma vez que a lógica da educação é retirada do campo da emancipação humana e repassada para o mercado financeiro, não há de se esperar nada mais que a apresentação de produtos que aparentam uma intencionalidade de democratização do acesso ao Ensino Superior, mas que, na essência do fenômeno, tem como pretensão o lucro acima de tudo sem se importar com as consequências sociais.

Após essas importantes reflexões, no subcapítulo seguinte, faremos o estudo de como a Governança Corporativa operada na Estácio/YDUQS Participações S.A. se estruturou para permitir que a instituição se fortalecesse nesse mercado educacional.

3.3 A Governança Corporativa: a nova estrutura da Estácio/YDUQS Participações S.A.

As definições de Governança Corporativa já foram apresentadas anteriormente neste trabalho. Por isso, nada melhor que iniciarmos a discussão deste subcapítulo a partir da apresentação do que significa a Governança Corporativa na página do *site* da instituição Estácio/YDUQS Participações S.A.:

A YDUQS Participações, em linha com as melhores práticas de governança corporativa e visando à geração de valor para seus acionistas, aprovou, em Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 13 de junho de 2008, a proposta de migração do Nível 2 para o Novo Mercado e as alterações no Estatuto Social da Companhia, de forma a adequá-lo aos requisitos do Novo Mercado. (ESTÁCIO/YDUQS, 2022)

A partir desse excerto, podemos afirmar que a Estácio/YDUQS Participações S.A. segue a linha das práticas de Governança Corporativa na busca de continuar no mercado e que, para isso, vê como necessário, cada vez mais, gerar lucro para seus investidores, seus acionistas.

Para fazer um processo mediador entre o que foi a Estácio e o que é a YDUQS, hoje, vale ressaltar o que já foi dito anteriormente. Fundada na década de 1970, pelo magistrado João Uchôa Cavalcanti Netto, numa pequena casa na Zona Norte do Rio de Janeiro, a Faculdade de Direito Estácio de Sá, em pouco tempo, tornou-se um modelo de ensino na área de Direito no Brasil. Ocorreu que, após várias aquisições de outras instituições menores no mercado privado de educação, a Estácio/YDUQS Participações S.A. se tornou a segunda maior empresa de educação do mercado brasileiro. E, depois, houve a alteração da forma de gestão da Filantropia para a Governança Corporativa, em um período de 38 anos de existência. Neste subcapítulo, analisaremos as mediações utilizadas pela instituição para executar esse processo e que mudanças foram operadas no decorrer desse período.

Em outro momento, a companhia apresentou como é executada essa forma de gestão e de que maneira ela ocorre em seu interior:

As regras do Novo Mercado exigem, além das obrigações impostas pela legislação brasileira em vigor, o atendimento aos seguintes requisitos, entre outros:

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;

- Conceder a todos os acionistas o direito de venda conjunta (“tag along”), em caso de alienação do controle acionário da Companhia, devendo o adquirente do controle realizar oferta pública de aquisição das ações aos demais acionistas, oferecendo para cada ação o mesmo preço pago por ação do bloco controlador;
- Instalação de área de Auditoria Interna, função de *Compliance* e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);
- Em caso de saída da empresa do Novo Mercado, realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA) por valor justo, sendo que, no mínimo, 1/3 dos titulares das ações em circulação devem aceitar a OPA ou concordar com a saída do segmento;
- O conselho de administração deve contemplar, no mínimo, 2 ou 20% de conselheiros independentes, o que for maior, com mandato unificado de, no máximo, dois anos;
- A empresa se compromete a manter, no mínimo, 25% das ações em circulação (free float), ou 15%, em caso de ADTV (Average Daily Trading Volume) superior a R\$ 25 milhões;
- Estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;
- Elaboração e divulgação de políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do conselho de administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo (exceto para a política de remuneração);
- Divulgação simultânea, em inglês e português, de fatos relevantes, informações sobre proventos e press releases de resultados;
- Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários de emissão da empresa pelos e acionistas controladores. (BOLSA DE VALORES/B3, *online*, 2022).

Como podemos observar, a companhia deixa bem evidente que segue as regras impostas por lei, ou seja, as divulgações não ocorrem por necessidade própria, mas por um processo intrínseco às companhias que atuam nesse nível de mercado financeirizado. Mudanças que implicam: poder de decisão aos seus investidores conforme o número de ações; direito de venda pelos acionistas que não desejem permanecer caso a companhia seja alienada, mas com os demais acionistas que já faziam parte desse controle tendo direito de comprar mais ações; obrigação de instauração de uma auditoria interna permanente para divulgação das operações da companhia e uma auditoria externa independente. E mais: numa possível saída da companhia do novo mercado, ocorrência de oferta pública, porém, com uma aceitação mínima de 1/3 dos titulares das ações; reserva de um percentual mínimo de conselheiros independentes conforme Código Brasileiro de Governança Corporativa; comprometimento pela companhia de deixar o mínimo de ações em flutuação livre ou em caso de grande volume de negociação; manutenção de transparência nas ações de seus conselhos de administração e fatos relevantes, seguindo as regras e princípios de Governança Corporativa.

Cabe destacar que este subcapítulo tem por objetivo observar a atual estrutura de gestão da Estácio/YDUQS Participações S.A., pautada na Governança Corporativa, a qual está organizada nos seguintes órgãos colegiados de administração:

- **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**, ao qual compete fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, fiscalizar a gestão dos diretores e aprovar o Plano de Negócios e o orçamento anual, entre outras atribuições; O Conselho de Administração, órgão máximo de gestão da YDUQS, é assessorado por quatro comitês, três deles estatutários (Comitês Acadêmico, de Gente e Governança e de Auditoria e Finanças) e um não estatutário (Comitê de Acompanhamento de Performance). Esses comitês subsidiam o processo decisório estratégico de forma compartilhada e propõem soluções de curto, médio e longo prazos;
- **DIRETORIA EXECUTIVA (ESTATUTÁRIA)**, que orienta e supervisiona a administração geral da Companhia e elabora o planejamento da estratégia e das atividades da empresa;
- **CONSELHO FISCAL**, que revisa e aprova demonstrações financeiras e contábeis e demais documentos pertinentes. (YDUQS, 2019, p. 24)

O Conselho de Administração é composto por no mínimo cinco e no máximo nove membros, todos acionistas, eleitos em Assembleia Geral, para um mandato de dois anos, passível de reeleição. O Quadro 3, a seguir, mostra os membros eleitos em 24 de abril de 2020.

Quadro 3 – Conselho de Administração da YDUQS

Membro	Cargo	Data da Eleição	Término do Mandato
Juan Pablo Zucchini	Presidente independente	24/04/2020	Até a Assembleia Geral Ordinária (AGO) em 2022
Igor Xavier Correia Lima	Vice-presidente independente	24/04/2020	
Jackson Medeiros de Farias Schneider	Membro independente	24/04/2020	
Eduardo Luiz Wurzmann	Membro independente	24/04/2020	
Oswaldo Burgos Schirmer	Membro independente	24/04/2020	
Brenno Raiko de Souza	Membro independente	24/04/2020	
Maurício Luís Luchetti	Membro independente	24/04/2020	
Flavio Benício Jansen Ferreira	Membro independente	24/04/2020	
Claudia Sender Ramirez	Membro independente	24/04/2020	

Fonte: elaboração própria a partir de dados da YDUQS.

O Conselho de Administração da companhia possui um regimento interno, do qual resolvemos pontuar alguns trechos que consideramos necessários ao entendimento de sua função dentro desse processo de gestão:

ARTIGO 2º. O Conselho de Administração é o principal órgão do sistema de governança da Companhia e visa estabelecer a orientação estratégica dos negócios no longo prazo. Tem como missão zelar pelo desenvolvimento da Companhia com base na excelência de seus serviços e talento de seus colaboradores, buscando otimizar o retorno para os acionistas de forma sustentável no longo prazo. O Conselho deve pautar suas ações e diretrizes com base nas melhores práticas de governança corporativa, na cultura e nos valores da Companhia, zelando pelo seu aprimoramento e disseminação a todos os colaboradores. [...] ARTIGO 3º. O Conselho de Administração é órgão de deliberação colegiada, com a incumbência da tomada de decisões estratégicas e supervisão das atividades dos demais órgãos, tendo como competências aquelas estabelecidas no artigo 16 do Estatuto Social da Companhia. (ESTÁCIO/YDUQS, 2021, p. 1)

Como observamos, o Conselho de Administração é o órgão principal, como se fosse uma espécie de coração da empresa, que bombeia as decisões deliberadas para os demais órgãos auxiliares dela, sempre na busca do sucesso empresarial. No caso da ESTÁCIO/YDUQS, as instituições administradas pela *holding* são instituições e produtos educacionais, e todas as decisões, sejam financeiras ou pedagógicas, são definidas numa instância de gestão diferente de onde acontece, de fato, a prática da empresa.

A Diretoria Executiva é composta por no mínimo três e no máximo oito membros, sendo um Diretor-presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Ensino e os demais Diretores sem designação específica. Os Diretores Executivos são eleitos pelo Conselho de Administração por dois anos e podem ser removidos do cargo a qualquer tempo. O Quadro 4, a seguir, aponta os membros eleitos em 12 de maio de 2022, com término do mandato até a primeira reunião do Conselho de Administração (RCA).

Quadro 4 – Diretoria Executiva (Estatutária)

Membro	Cargo	Data da Eleição	Término do Mandato
Eduardo Parente Menezes*	Diretor-presidente	12/05/2022	Até a 1ª RCA que ocorrer após AGO de 2024

Rosano Marques*	Vice-presidente Financeiro e de Relações com Investidores	12/05/2022	Até a 1ª RCA que ocorrer após AGO de 2024
Adriano Pistore*	Vice-presidente de Ensino	12/05/2022	Até a 1ª RCA que ocorrer após AGO de 2024
José Aroldo Alves Júnior*	Vice-presidente de Ensino Digital	12/05/2022	Até a 1ª RCA que ocorrer após AGO de 2024
Cláudia Romano	Vice-presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade	-	-
Alexandre Aguiéiras	Diretor Executivo EnsineMe	-	-
Felipe Araújo	Diretor Executivo de Gente & Gestão e Integração	-	-
Marina Fontoura	Vice-presidente de Operações Premium	-	-
Marcel Desco	Diretor Executivo de Marketing e Vendas	-	-

Fonte: Diretoria Estatutária da YDUQS.

Todos os membros da Diretoria Executiva são pessoas com currículo muito vasto no ramo dos negócios, porém, com grande experiência em outros ramos que não sejam a Educação. Alguns desses conselheiros estão ligados a entidades de representação das IES privadas de educação. Podemos, então, destacar a Sra. Claudia Romano que, entre outras atividades, tem, em seu currículo, a de Conselheira da Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP) e a de Diretora na Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), a qual tem como destaque no *site* da instituição a facilitação que possui em diversas frentes:

Claudia Romano possui uma vasta e consistente rede de contatos construída em anos de carreira nas esferas privada, governamental [federal, estadual e municipal], instituições do terceiro setor e com formadores de opinião. Atua direta e indiretamente, como facilitadora, em diversas frentes da YDUQS, para fortalecer a imagem de excelência

acadêmica da instituição, e mostrar ao mercado educacional, **[ao órgão regulador]** e à sociedade que é possível conjugar crescimento em escala com qualidade de ensino, sempre em linha com as melhores práticas ESG – ambientais, sociais e de governança.

Possui ampla experiência no desenvolvimento de Parcerias Estratégicas, Responsabilidade Social e Sustentabilidade. [...] Criou também o Comitê de **Incentivos Fiscais para aprovação de projetos incentivados pelas Leis Rouanet, Esporte, ISS, Funcad, Pronas, Pronom e outros**. Liderou o estabelecimento dos critérios para seleção dos projetos que incluem como requisito a participação dos alunos na ativação dos mesmos, trazendo experiências práticas que enriquecem a formação dos estudantes para além da sala de aula. [...] estando à frente das atividades de Branding, Comunicação Corporativa e Relacionamento com a Imprensa, é responsável por orientar, coordenar, acompanhar e avaliar a comunicação externa e interna, assim como supervisionar as assessorias de imprensa da Companhia. **É responsável também por gestão de crises, almejando transformar, rapidamente, as contingências, as incertezas, os problemas e os riscos encontrados em soluções positivas para a YDUQS, além de atuar pessoalmente junto à imprensa, empresas, órgãos públicos e poderes da República.** (ESTÁCIO/YDUQS, 2022, grifos nossos)

Diante da descrição acima, reforçamos a compreensão da atuação desses importantes conselheiros dentro da esfera privada e governamental ou em entidades que representem as demandas das companhias particulares de educação privada. É interessante como a própria companhia apresenta essa relação entre esfera pública e privada como algo totalmente corriqueiro dentro das instituições privadas.

Aliado a essa posição de grande facilitadora da Sra. Cláudia Romano, entre os meios públicos e privados de interesse da Estácio/YDUQS Participações S.A., existe o outro lado em expertise em controle de crises, como, por exemplo, a criação de comitês de incentivos fiscais e quaisquer outros tipos de incentivos junto ao governo público. Assim como evidenciado no excerto, afirmando, em outras palavras, que ela é responsável por ideias que transformam momentos de crises em pontos positivos para a empresa, temos o movimento das crises capitalistas, no qual quaisquer crises representam grandes oportunidades:

Os caminhos estratégicos promovidos pelo neoliberalismo – criação de situações de mercado e produção do sujeito empresarial [...] há outra orientação, talvez mais disfarçada ou menos imediatamente perceptível, que visa introduzir, reestabelecer ou sustentar dimensões de rivalidade na ação e, mais fundamentalmente, moldar os sujeitos para torná-los empreendedores que saibam aproveitar as oportunidades de lucro e estejam dispostos a entrar no processo permanente da concorrência. (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 135-136)

Ainda sobre a questão de facilitação do sujeito entre várias esferas, temos as prerrogativas neoliberais. Dardot e Laval (2016) ratificam essa nova forma do sujeito que

conduz perfeitamente as crises em oportunidades, os sujeitos empreendedores tão exaltados, tão disputados pelas grandes companhias.

Outra questão que podemos ressaltar em relação à Diretoria Executiva é a presidência renovada por parte de um grande ex-Diretor de Companhias com ações na Bolsa de Valores, como ocorreu com o Sr. Eduardo Parente, que foi presidente da Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), da Prumo Logística S.A. (controladora do Porto do Açu) e da MRS Logística S.A. Além disso, foi diretor de projetos especiais da Vale S.A. e sócio da McKinsey & Company.

As grandes companhias do setor educacional privado colocam sua direção nas mãos de grandes executivos, como é o caso do Sr. Eduardo Parente, que não tem formação em Educação, mas na área das Engenharias, e grande experiência em mercado financeiro, como descrito anteriormente. É importante ressaltar que essa prática se deriva da Governança Corporativa:

A Governança foi descrita muitas vezes como um novo modelo de exercício do poder que implica instituições políticas e jurídicas internacionais e nacionais, associações, igrejas, empresas think tanks, universidades etc. Sem entrar aqui na natureza do novo poder mundial, é forçoso constatar que a nova norma concorrencial implicou o desenvolvimento crescente de formas múltiplas de concessão de autoridade às empresas privadas, a ponto de podermos falar, em muitos domínios, de uma coprodução público-privada das normas internacionais. (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 277)

Nesse sentido, as mudanças jurídicas e políticas dentro das IES privadas estão voltadas para uma estrutura empresarial, na qual as autoridades principais dessa estrutura são executivos do ramo. A seguir, ainda dentro dessa estrutura de Governança Corporativa, apresentaremos o Conselho Fiscal no Quadro 5.

Quadro 5 – Conselho Fiscal

Membro	Cargo	Data da Eleição	Término do Mandato
Jorge Roberto Manoel	Membro efetivo	28/04/2022	Até agosto de 2023
Pedro Wagner Pereira Coelho	Membro efetivo	28/04/2022	
Regina Longo Sanchez	Membro efetivo	28/04/2022	
Fábio Cornibert	Membro suplente	28/04/2022	
Mara Silva	Membro suplente	28/04/2022	
Evany Aparecida Leitão de Oliveira Pace	Membro suplente	28/04/2022	

Fonte: YDUQS (2022).

Devemos dizer que, segundo a própria YDUQS,

O aprimoramento da governança e do compliance tem sido um movimento constante desde 2008, quando a então Estácio Participações passou a ser listada no Novo Mercado da B3, reservado às companhias de capital aberto com grau mais elevado de transparência e conformidade. [...] Entre os avanços registrados até 2020, destacam-se a constituição de capital social formado exclusivamente por ações ordinárias; a associação ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); a eleição de membros independentes para o Conselho de Administração; a publicação, desde 2014, de Relatórios de Sustentabilidade de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). GRI 102-12, 102-13 (YDUQS, 2020, p. 25)

No Estatuto Social da empresa, em seu artigo 1º, a Companhia declara capital aberto, regido pelo seu Estatuto Social e legislação aplicável (YDUQS, 2010, p. 1). Destacando o Artigo 2º, “A Companhia tem sede e foro na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, podendo abrir filiais, sucursais ou estabelecimentos de qualquer natureza, em qualquer parte do País ou do exterior, mediante deliberação do seu Conselho de Administração” (ESTÁCIO, 2010, p. 1).

A empresa possui o capital social de R\$1.139.887.263,22, totalmente subscrito e integralizado, dividido em 309.088.851 ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal. Ou seja, ela possui um capital social, investido por seus acionistas, no valor de bilhões, que correspondem a 309.088.851 ações (ESTÁCIO, 2010, p. 1).

Essa prática da ação nominativa surgiu no Brasil a partir da criação da Lei das Sociedades Anônimas – Lei nº 6.404, art. 20 (BRASIL, 1976) – e garante que nenhum cotista atue de maneira anônima no mercado, por isso a ação é nominativa com identificação de todos os titulares das respectivas ações. É importante ressaltar que as Assembleias Gerais da Companhia se realizam de forma ordinária, dentro dos quatro meses subsequentes ao término do exercício social para os fins previstos em lei e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais as exigirem.

Como competência privativa da Assembleia Geral, sem prejuízo de outras atribuições determinadas por lei, são regulamentadas no seu Estatuto Social, as seguintes atividades: (i) reformar o Estatuto Social; (ii) eleger e destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; (iii) fixar o montante global da remuneração dos administradores e dos membros do Conselho Fiscal, quando instalado; (iv) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas; (v) deliberar a saída do segmento especial do mercado de ações da B3 denominado Novo Mercado; (vi) deliberar o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM; (vii) criar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações, ações restritas aos seus administradores e empregados, assim como a pessoas naturais que prestem serviços à Companhia ou aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;

(viii) suspender o exercício de direitos de acionistas, conforme previsto em lei e neste Estatuto, não podendo, nessa deliberação, votar o(s) acionista(s) cujos direitos poderão ser objeto de suspensão; (ix) deliberar sobre a transformação, fusão, incorporação e cisão da Companhia; e (x) deliberar sobre a dissolução e liquidação da Companhia. (ESTÁCIO, 2010, p. 4)

Conforme apresentado acima, todas as decisões são tomadas no âmbito da assembleia, sendo essa a instância máxima de decisão da companhia. É válido ressaltar que o Estatuto Social é o documento que firma todas as normas de constituição e funcionamento de uma sociedade com fins lucrativos. Outra questão que se torna evidente com o trecho acima é fato de a gestão política, administrativa e econômica envolver seu Estatuto Social, ou seja, as diretrizes (políticas, trabalhistas e regimentos) estabelecidas no âmbito da companhia são todas definidas nessas assembleias, ficando, aparentemente, as instituições pertencentes à companhia e seus empregados excluídos de qualquer processo deliberativo.

O que devemos ressaltar é que a administração da Companhia compete ao Conselho de Administração e à Diretoria Estatutária, porém, as decisões são tomadas no âmbito das assembleias. O Conselho de Administração é composto por, no mínimo, cinco e, no máximo, nove membros efetivos, podendo ter de dois até nove membros suplentes, vinculados especificamente ou não a um conselheiro efetivo, eleitos pela Assembleia Geral para cumprir mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. Esse conselho conta com o assessoramento permanente de um Comitê de gerência e Governança, um Comitê de Auditoria e Finanças e um Comitê Acadêmico.

Já a Diretoria Estatutária é composta por um mínimo de três e um máximo de oito membros (individualmente, “Diretor Estatutário” e, em conjunto, “Diretores Estatutários”), sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Ensino e os demais diretores sem designação específica, devendo um dos diretores estatutários ser eleito ou cumular o cargo de Diretor de Relações com Investidores, e devendo tal circunstância constar da respectiva ata do Conselho de Administração que deliberar sobre a eleição dos membros da Diretoria Estatutária.

Conforme a apresentação nos documentos e relatórios publicados pela companhia, no que tange ao seu Estatuto Social, é importante ressaltar mais dois pontos que possuem relação com a extinção ou fusão da empresa, o que, no mundo das finanças, é algo bastante relevante. Ressaltamos, então, a Cogna Educação (antiga Kroton), ao tentar adquirir a Estácio/YDUQS Participações S.A., e a não aprovação do CADE a esse respeito, sob a justificativa de que as empresas englobariam uma parte muito significativa do mercado, ampliando ainda mais a hegemonia da companhia neste setor.

Assim, é interessante ressaltar que, no Estatuto Social da companhia, artigo 36º, é estipulado que “[...] somente será dissolvida e entrará em liquidação por deliberação da Assembleia Geral ou nos demais casos previstos em lei” (YDUQS, 2010, p. 24). Já a alienação direta ou indireta de controle da companhia, tanto por meio de uma única operação quanto por meio de operações sucessivas, deverá ser celebrada sob a condição de que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto as ações de emissão da companhia e de titularidade dos demais acionistas.

Consta nesse Estatuto Social a indicação do Comitê de Gerente e Governança. Em seu Artigo 1º, fica estabelecido o seguinte:

O presente Regimento Interno (“Regimento”) estabelece normas de governança corporativa no âmbito do Comitê de Gente e Governança (“Comitê”) da Estácio Participações S.A. (“Companhia”), observado o disposto no Regimento Interno do Conselho de Administração, no Estatuto Social da Companhia e na legislação em vigor. (YDUQS, 2017, p. 1)

É importante pontuar essas estruturas de gestão dentro dos conselhos da instituição, uma vez que, desse conselho de gerência e governança, saem as decisões relacionadas às políticas dessa forma de gestão. Isto posto, no seguimento do excerto anterior, essa afirmativa aparece de forma mais evidente e clara, na qual se estabelece, entre outras, a competência do Comitê:

[...] elaborar e revisar os documentos que consubstanciarão as propostas de melhorias das políticas de governança corporativa sugeridas pelo comitê de estratégia, garantindo o contínuo aprimoramento das práticas de governança corporativa adotadas pela Companhia. (YDUQS, 2017, p. 1)

No capítulo a seguir, iremos discorrer sobre as principais estratégias da Estácio/YDUQS Participações S.A. para a expansão no cenário brasileiro, bem como iremos analisar como essas estratégias reconfiguram novas formas de relações de trabalho dentro da instituição.

4 A ESTÁCIO/YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A. E SUAS ATUAIS ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo nós propomos uma análise da Estácio/YDUQS Participações S. A. e a adoção da governança corporativa, tendo em vista a materialidade dos dados coletados tanto nos microdados do censo da educação superior, bem como nas documentações disponíveis no site da empresa para informação aos investidores. Para tanto partiremos de dados relacionados aos números de matrículas e docentes na instituição, bem como de demonstrações financeiras dentre outros documentos pertinentes a esta análise.

4.1 A captação de alunos na gestão de Governança Corporativa da Estácio/YDUQS Participações S.A.

Para melhor contextualização deste item precisamos retomar brevemente o histórico da instituição. A Estácio/YDUQS Participações S.A. foi fundada no ano de 1969, mas começou as suas atividades no ensino superior de fato a partir da década de 1970, com a Faculdade de Direito Estácio de Sá, no Rio de Janeiro, fundada por João Uchôa. A empresa é fruto dos tempos expansionistas do ensino superior privado incentivados durante o período da ditadura militar no Brasil (1964-1985).

A Faculdade Estácio de Sá iniciou suas atividades como instituição filantrópica e, no decorrer dos anos, estas atividades foram induzidas pelas alterações e facilitações legais que sempre favoreceram a expansão do setor privado a reorganizar sua natureza jurídica, bem como a expandir e diversificar suas atividades. Assim, em 2007, a empresa já reestruturada e de natureza lucrativa passa a ofertar suas ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo S.A. (BM&FBOVESPA), e a partir de então, é que pautamos a nossa discussão em análises da Estácio na Gestão corporativa e quais suas principais estratégias.

A partir de dados do Censo da Educação Superior nos encaminhamos para a discussão das redes pública e privada. O fenômeno da privatização da educação superior brasileira se acentua no final dos anos 1990 com a Reforma do aparelho do Estado e outras políticas públicas de incentivo a expansão da educação superior via setor privado. No período de 1995 a 2012 tivemos, na rede pública, um crescimento de 170,84% das matrículas e, na privada de 385,32% (MANCEBO, 2015, p. 146).

Outro elemento evidenciado é que o ensino superior privado de educação se mantém numa constante de predomínio, pois grande parte das instituições responsáveis pela formação

dos alunos nesse nível de educação está sob condução do setor privado. As IES privadas correspondiam a 89,41% de matrículas em 2019, dez anos depois, esse predomínio de instituições se mantém, mesmo com a gestão de treze anos do governo do PT (2003-2016), o qual sempre se refere como maior ampliador das universidades públicas durante esse período, porém, como verificamos, a margem de diferença entre o número de IES públicas e privadas se manteve praticamente constante. Em 2020, conforme o censo da educação superior constatamos que 87,63% das IES no país continuam nas mãos do setor privado.

Diante da discussão e críticas de Vale (2011), acerca das razões pelas quais as instituições privadas não têm foco em universidades, se torna interessante, antes de tudo, compreender qual a definição dos conceitos; a citação que se segue foi retirada do *site* do Ministério das Relações Exteriores (MRE) no que se refere a divisão de temas educacionais e a denominação das instituições de ensino superior para cada IES, ressaltamos que a definição encontrada no site do MRE se faz bem mais objetiva que a definição que consta no site do MEC, conforme a seguir:

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma (1) Federal, (2) Estadual ou (3) Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade. (...) No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações.

[...] A mais estrita, definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a **Universidade**. Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.

O **Centro Universitário** é instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.

A **Faculdade** tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.

Os **Institutos Federais** são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas. (MRE, 2020, grifos nossos)

A partir da análise do excerto anterior, primeiramente depreendemos que a definição de universidade é mais bem detalhada no artigo 52 da LBD/1996, onde:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. (BRASIL, 1996)

Dessa forma, a classificação administrativa “universidade” encontra-se bem definida na LDB, onde se evidencia a maior exigência quanto à produção intelectual, o que não se torna exigência nas outras IES que não sejam as universidades, bem como as exigências de um terço do corpo docente com titulação de mestrado ou doutorado e um terço de docentes em regime integral, mais adiante no próximo subitem iremos analisar o corpo docente da Estácio/YDUQS Participações S.A.

No que se refere às faculdades, existem duas definições, a primeira referente às IES que não possuem a autonomia para abertura de cursos, por exemplo, mas que por outro lado ofertam cursos superiores captando matrículas para os estabelecimentos. A outra conotação se refere às faculdades que funcionam como subunidades dentro das estruturas universitárias. Já os institutos federais têm uma formação prioritariamente voltada a formação com ênfase no ensino tecnológico, como, por exemplo, cursos superiores em tecnologia, mas também ofertam cursos de licenciatura e pós-graduação.

O artigo estipula também as demais definições de classificação administrativa, como Centro Universitário apesar das semelhanças estruturais às universidades, não se encontra estabelecida na LBD (BRASIL, 1996), contudo o Decreto nº 9.235 (BRASIL, 2017b) apresenta melhor as definições de centro universitário, bem como as exigências credenciais das demais IES.

Nesse sentido de análise, se faz necessário ressaltar o Decreto nº 9.235 (BRASIL, 2017b), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. A partir do artigo 15 ao artigo 17, nos quais constam:

Art. 15. As IES, de acordo com sua organização e suas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas para oferta de cursos superiores de graduação como: I - faculdades; II - centros universitários; e III - universidades.

§ 1º As instituições privadas serão credenciadas originalmente como faculdades.

§ 2º A alteração de organização acadêmica será realizada em processo de credenciamento por IES já credenciada.

§ 3º A organização acadêmica das IFES é definida em sua lei de criação.

§ 4º As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são equiparadas às universidades federais para efeito de regulação, supervisão e avaliação, nos termos da [Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008](#).

Art. 16. As IES privadas poderão solicitar credenciamento como **centro universitário**, desde que atendam, além dos requisitos gerais, aos seguintes requisitos: **I - um quinto do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral**; II - um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - no mínimo, oito cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem obtido conceito satisfatório na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep; IV - possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação; V - possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência; VI - terem obtido Conceito Institucional - CI maior ou igual a quatro na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, prevista no [§ 2º do art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004](#); e VII - não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES.[...]

Art. 17. As IES privadas poderão solicitar credenciamento como universidade, desde que atendam, além dos requisitos gerais, aos seguintes requisitos: I - um terço do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral; II - um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - no mínimo, sessenta por cento dos cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem conceito satisfatório obtido na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep ou em processo de reconhecimento devidamente protocolado no prazo regular;

IV - possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação; V - possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência; VI - terem obtido CI maior ou igual a quatro na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, prevista no [§ 2º do artigo 3º da Lei nº 10.861, de 2004](#); VII - oferecerem regularmente quatro cursos de mestrado e dois cursos de doutorado reconhecidos pelo Ministério da Educação; e VIII - não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES. (BRASIL, 2017b, grifos nossos)

No que se refere ao artigo 15, chamamos a atenção para os parágrafos 1º e 2º. O primeiro explica que originalmente as IES privadas precisam se credenciar como faculdades para posteriormente, caso solicitem alteração de organização acadêmica elas façam isso por meio de um processo de credenciamento.

Em relação ao artigo 16, ressaltamos uma das poucas diferenças nas exigências para o credenciamento das IES privadas como centro universitário. A exigência de apenas um quinto

do corpo docente contratado em regime de tempo integral, sendo na universidade a exigência de um terço.

E no artigo 17, destacamos que para uma IES privada passar ao status de universidade ela necessita de um novo credenciamento cumprindo com as exigências de uma universidade. Dessa forma, esse processo levou um tempo significativo; assim, a cada vez que os grupos empresariais de ensino superior adquirem, fundem ou incorporam uma IES que já tenha status de universidade, automaticamente eles já simplificam todo esse procedimento.

Dessa forma, é por meio das aquisições que se demonstra ao mercado e a seus investidores o fator de crescente fortalecimento no mercado educacional. Em setembro de 2020, a Estácio/YDUQS Participações S.A disponibilizou um portfólio com suas principais ações corporativas e no decorrer do documento apresenta suas principais estratégias.

Ela apresenta como principal estratégia de crescimento em termos de quantitativo de alunos: o ensino superior focado principalmente nos cursos de graduação, ensino digital (EAD), e cursos “*Premium*”²⁹, além de aquisições, fusões ou incorporação de outras IES, essas são suas principais políticas para crescimento em número de alunos. Ressaltamos que, a priori, estamos tratando da importância das fusões e aquisições para esse processo expansionista da Estácio/YDUQS Participações S.A.

Aos seus cinquenta anos de mercado da educação superior, a Estácio/YDUQS já fez diversas aquisições e fusões e as últimas aquisições relacionadas ao mercado do ensino superior, as quais foram: o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (*IBMEC*) com cerca de 14 mil alunos, a *Wyden* com nove instituições de ensino com presença concentrada nas regiões Nordeste e Norte e aproximadamente 54 mil alunos, a *Unitoledo* com sede em Araçatuba, é uma das instituições de Ensino Superior de maior prestígio no estado de São Paulo.

O gráfico a seguir da KPMG³⁰ apresenta as aquisições ocorridas entre 2007 a 2018, e conforme explícito, o segmento Novo Mercado é um dos principais em termos de fusões e aquisições.

²⁹ Concentra nossas ofertas de alto padrão com os melhores padrões de qualidade e cursos de nicho. Inclui nossa escola de negócios (IBMEC) e a vertical de medicina (YDUQS, 2020).

³⁰ O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG *International*. KPMG Corporate Finance Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG *International Cooperative* (“KPMG International”), uma entidade suíça (KPMG, 2018, p. 48). A KPMG Corporate Finance é uma rede global de empresas independentes que prestam serviços profissionais de *audit*, *tax* e *advisory* e é responsável pela publicação trimestral sobre a trajetória das fusões e aquisições na economia brasileira (CARVALHO, 2013, p. 769).

Gráfico 2 – Fusões e aquisições no Brasil (2007-2018)



Fonte: KPMG. Relatórios de Fusões e Aquisições (4º trimestre) 2007; 2009; 2010; 2016; 2017 e 2018.

A partir do gráfico acima é possível aferir que o seguimento Novo Mercado no ano seguinte a sua criação conseguiu a marca de terceiro lugar no ranking de fusões e aquisições. Cordeiro (2020) pontua que “A expansão do setor no processo de fusões e aquisições foi resultante do ingresso das empresas educacionais na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), no ano de 2007”.

É perceptível que o mercado criado para as companhias de excelência em governança corporativa movimentou bastante o número de aquisições e fusões, uma vez que se fazem necessárias ações como essas para fins de agregar matrículas e valor a empresas educacionais, assim, estimulando a manutenção de acionistas, bem como ampliando a captação deles como forma de injeção de recursos na empresa.

Ressaltamos que apesar da Companhia Estácio/YDUQS Participações S.A. ser financeirizada sabe-se que “o dinheiro não gera dinheiro por isso, ele precisa da esfera produtiva” para sua manutenção (REIS, 2020). Essa é a lógica capitalista do mundo financeirizado. “O dinheiro manda no dinheiro, e quem o controla são os grandes grupos financeiros. [...] O dreno financeiro trava o conjunto. Enfrentamos este paradoxo de fantásticos avanços tecnológicos que permitiriam tantos avanços [de produção]” (DOWBOR, 2017, p. 129-130), mas, de fato, não há interesse dos grandes rentistas.

Reis (2020) e Dowbor (2017) retomam a emblemática questão de avanço tecnológico, possibilidade de melhorias sociais, porém relembram que a base produtiva não é mais onde se investe por parte dos grandes empresários, pelo contrário, é de onde se extrai o mínimo de custos. Assim, na educação superior privada presenciamos as diversas formas de minimização de custos como condição para alavancagem de lucro nos grandes grupos educacionais.

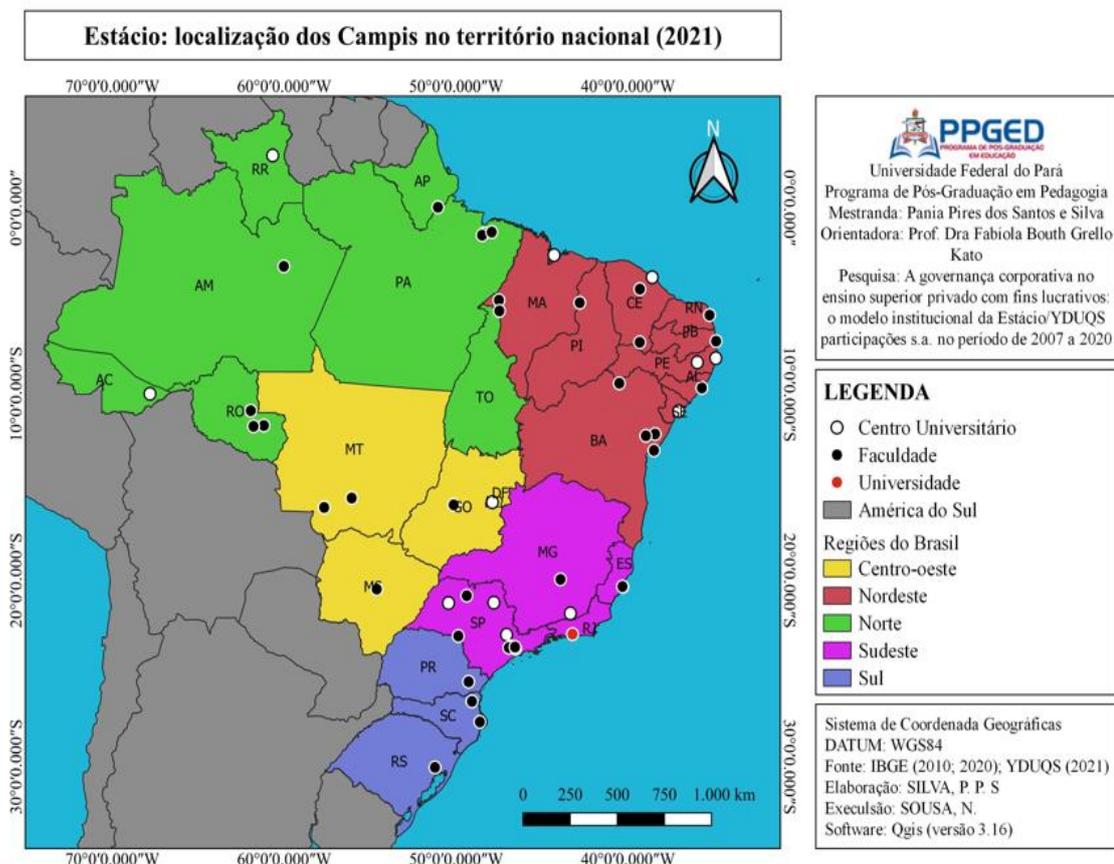
A alteração do nome da Companhia de Estácio para YDUQS foi uma estratégia da empresa na busca de consolidar em seu portfólio mais instituições, dessa forma a partir de então,

julho de 2019, todos os documentos da companhia passam a razão social “YDUQS Participações S/A”. Porém, ressaltamos que a marca Estácio ainda permanece para o segmento principal da empresa que é a venda de serviços de educação superior privado. Em setembro de 2020, no site institucional da Estácio/YDUS Participações S.A “com 50 anos de tradição, essa unidade é responsável pela maior parte do nosso negócio: nossos cursos presenciais de graduação e pós-graduação” (YDUQS, 2020).

Nessa esteira de crescimento a empresa investe principalmente em aquisições ou fusões que agregam marcas conceituadas em diversas regiões do país. A seguir um mapa da presença da Estácio/YDUQS Participações S/A.

Neste sentido gostaríamos de ratificar neste subcapítulo a relevância das aquisições por parte de grandes instituições privadas como é o caso da Estácio/YDUQS Participações S.A., uma vez que por meio de aquisições de outras instituições com credenciamento superior ao de Faculdade se torna mais fácil o credenciamento junto ao CNE, pois quando retomamos lá no primeiro capítulo lembramos as várias idas e vindas para adequação das orientações tendo em vista a aprovação e autorização de funcionamento das instituições. A ilustração a seguir representa o mapa de instituições da Estácio/YDUQS Participações durante o ano de 2020:

Imagem 5 – Mapa da presença da Estácio nas regiões brasileiras



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IBGE (2010, 2020) e YDUQS (2021)

A partir da Imagem 5, é possível observar as unidades presenciais da Estácio/YDUQS Participações S/A., localizadas em todas as regiões e estados do país durante esses cinquenta anos de atuação na educação superior. Outra estratégia utilizada por grandes conglomerados como a Estácio/YDUQS Participações S.A. é a transfiguração de universidade em centros universitários, o que permite ganhos de escala maior e maior fatia do mercado e captação de alunos, bem como cursos já autorizados pelo MEC (CARVALHO, 2017).

A única importância, para mim, de ser universidade, era a seguinte: sendo faculdade, quando queria abrir um curso novo, tinha que fazer um pedido ao MEC, e esse processo às vezes levava anos. Sendo universidade, abria o curso que quisesse à hora que quisesse, podendo atender com mais rapidez às necessidades sociais que emergiam numa época de muita transição. Para mim, a única importância em ser universidade era isso: eu queria poder abrir o curso que quisesse e dentro da lei. (CAVALCANTI NETTO, 2002, p. 332-333)

Acima a passagem de uma entrevista concedida aos pesquisadores do CPDOC-FGV, quando interrogado sobre o motivo de ter pedido a transformação da Estácio em universidade, o proprietário da Estácio, à época, Sr. João Uchôa Cavalcanti Netto. Assim, as fusões e aquisições são tidas como políticas que ocorrem na Estácio/YDUQS Participações S/A para

expansão da instituição por todas as regiões do Brasil, dessa forma segue a atuação da empresa no mundo financeirizado, cada vez mais fortalecida na bolsa de valores.

Em 2021, a Estácio/YDUQS Participações S.A conta com mais de 1 milhão de alunos, considerando não apenas a graduação, pois evidentemente ela não se detém apenas ao ensino superior, uma vez que possui cursos de formação continuada dentre outros produtos e, principalmente, as fusões e aquisições feitas pela empresa são responsáveis por essa ampliação no número de instituições.

Isso tudo é um reflexo da política de expansão da instituição por vias da governança corporativa, estratégias que possibilitam ampliar o número de matrículas. Em seu relatório ao final do ano a instituição ressaltou que uma das maiores possibilidades das empresas enquanto *holdings*³¹ é:

[...] a holding pode expandir os empreendimentos além da educação superior e usufruir da força de outras marcas que adquirir, o nome Estácio pode ficar restrito ao ensino superior enquanto outras marcas estabelecem força em outros setores como cursos online, produção de material didático e na educação básica, além de facilitar novas compras já que instituições educacionais familiares, como o caso da FCAT, são mais propensas à venda ante a possibilidade de manter o nome do empreendimento. Essa estratégia se mostrou eficaz quando seguida à mudança de nome, a Yduqs, ex-Estácio, comprou por pouco mais de 100 milhões de reais a Unitoledo em 12 de setembro e a Adtalem Brasil por 1,9 bilhão de reais em 21 de outubro. A aquisição garante ao grupo Estácio uma presença ainda maior no nordeste e norte do país onde a holding já possui instituições como a FCAT (COSTA, 2009, p. 14).

Nesse sentido, podemos também citar as contribuições de Carvalho (2013, p. 768):

Isso [formação de conglomerados/holdings] vem ocorrendo por meio de reestruturação operacional, seja pela aquisição de instituições de porte médio ou pequeno em dificuldades financeiras, seja por meio de fusões de capital, cuja cooperação permite ganhos de escala e maior fatia de mercado, bem como novos nichos de mercado geográficos e vantagens pelo crescimento do número de alunos e de cursos já autorizados pelo MEC.

Assim, cada crise em faculdades e instituições menores torna-se uma oportunidade de expansão para empresas educacionais maiores como a Estácio/YDUQS participações S.A. Ou seja, se na década de 1970 a empresa iniciou com um prédio como Faculdade de Direito Estácio de Sá, no Estado do Rio de Janeiro, hoje possui mais de 119 unidades presenciais, e 1.100 polos EAD, assim é evidente que a educação se torna um mercado muito promissor para as empresas listadas na bolsa, como é o caso da Estácio/ YDUQS Participações S.A. A aquisição de outras

³¹ *holdings* (empresa que detém a maioria das ações de outras empresas, controlando sua administração e as políticas empresariais) (MONTEIRO, 2020, p. 72).

IES menores ou de marca reconhecida no mercado são consideradas importantes informações ao mercado pela capacidade de fortalecimento da empresa nesse tipo de mercado.

As instituições controladas diretamente pelo capital financeiro (fundo de investimentos e bancos) passam a determinar a dinâmica do setor, destruindo os capitais preexistentes no setor, e ditando a dinâmica do setor, destruindo os capitais preexistentes no setor e ditando a dinâmica econômica numa lógica de maximização de lucros. (CHESNAIS, 1996, 1998, BASTOS, 2013). [...] Evidentemente, tal processo tem ampliado a concentração de matrículas no setor de ensino superior, devendo elevar-se ainda mais nos próximos anos. Constituíram-se, assim, grandes empresas educacionais que passam a determinar os rumos do setor. (NAPOLITANO, 2017, p. 29)

As pesquisadoras Bittar e Ruas (2012, p. 124-125) ressaltam o movimento de formação dos conglomerados na educação superior, segundo as quais:

Nesse cenário, as empresas como Anhanguera Educacional, Estácio de Sá, Kroton Educacional, do Grupo Pitágoras e Sociedade Educacional Brasileira (SEB), controladora do Colégio Oswaldo Cruz (COC), abriram seu capital na bolsa de valores e o processo de compra e venda de IES brasileiras intensificou-se a partir de fevereiro de 2007, seguindo até os dias de hoje. (...)A vice-liderança é ocupada pela Estácio de Sá que, no ano de 2008, expandiu-se para o Paraguai, comprando a Universidad de laIntegración de lasAmericas (Unida), incorporando ao seu patrimônio mais 1.686 alunos matriculados. Esse foi o resultado “[...] da mudança de um modelo familiar e filantrópico para outro com objetivos lucrativos e tendo que prestar contas ao mercado”.

A seguir apresentamos o portfólio de marcas da YDUQS/Estácio:

Imagem 6 – Portfólio de marcas da YDUQS Participações S.A

Ensino Superior



Cursos Preparatórios



Fonte: YDUQS (2020).

A partir das várias aquisições e fusões, se percebe acima que a Companhia está presente em todas as regiões do país, de norte a sul, ainda que sua base maior seja no seu estado de origem, o Rio de Janeiro, onde possui 34 unidades.

Outra estratégia da empresa é *atratividade pela flexibilização de ingresso na instituição*, a exemplo, como fator de marketing a Estácio/YDUQS Participações S.A. apresenta em seu portfólio várias formas de ingressar na instituição como artifício de captação de alunos a partir de um modelo de governança corporativa, uma vez que aumentar sua base de alunos demonstra segurança ao mercado de investidores e passa uma imagem de “segurança”, se é que é possível usar esse termo para as empresas que trabalham com ativos financeiros.

A seguir, um quadro para melhor visualizar essa dinâmica.

Quadro 6 – Formas de ingresso na Estácio/YDUQS

FORMA	DESCRIÇÃO	REQUISITOS
Vestibular tradicional	O vestibular é a forma mais comum de ingresso na graduação. Na Estácio, você faz a prova com data agendada e no campus em que irá estudar	- Documento de identificação (e suas opções) -CPF - Comprovante de conclusão do ensino médio (e suas derivações)
ENEM	Inicie a sua graduação com a nota do Enem de qualquer ano.	- Documento de identificação (e suas opções) - CPF - Comprovante de conclusão do ensino médio (e suas derivações) - Boletim de resultados do ENEM
Segunda graduação	Se você já tem um diploma do ensino superior, não precisa prestar um novo vestibular para ingressar na graduação da Estácio. E seus créditos são aproveitados ao máximo.	- Documento de identificação (e suas opções) - CPF - Diploma do ensino superior referente à primeira graduação - Histórico original da instituição da origem - Plano de ensino da IES de origem
Transferência externa	Transfira o seu curso de outras faculdades para a Estácio. É rápido, sem custos e os seus créditos são aproveitados ao máximo.	Documento de identificação (e suas opções) - CPF - Histórico original da instituição da origem
Reabertura de matrícula	Se você não concluiu os seus estudos na Estácio, é simples reabrir a sua matrícula. Basta acessar o campus virtual e fazer a solicitação.	- Acessa o campo virtual para saber a situação

Fonte: elaboração própria a partir das informações constantes no site da YDUQS (2019).

Diante do quadro acima observamos os estratagemas de captação de alunos bem como as flexibilidades permitidas pelo ingresso de alunos na instituição, uma vez que os interessados em uma vaga na Estácio/YDUQS Participações S.A. podem entrar na instituição de várias formas conforme o que foi exposto. Aliás, o vestibular pode ser via presencial ou remoto, depende da escolha do candidato a aluno. Essas são estratégias de marketing a fim de conseguir repassar a flexibilidade de adentrar ao ensino superior, conforme destacam Bittar e Ruas (2012, p. 126):

Esse tipo de administração profissional é realizado pelas consultorias contratadas para elaborar planos estratégicos, reengenharia, reengenharia institucional, elaboração de projetos de curso, programas de autoavaliação, marketing institucional, desenvolvimento de sistemas próprios de crédito educativo etc. Essas estratégias implementadas permitem propiciar aos empresários da educação um aumento em seus lucros, principalmente por caminhos que contribuem para a diminuição dos valores cobrados nas mensalidades. De acordo com Braga (2011, p. 15): “[...] o seu custo por aluno é cinco vezes menor do que os das universidades públicas”.

Dessa forma, as empresas educacionais passaram a adotar novas estratégias em face da concorrência acirrada promovida pelo recente surto expansivo nos anos 1990. Na busca por “clientes”, a diversificação de cursos possibilitou a oferta de modalidade de ensino com menos prestígio acadêmico (CARVALHO, 2017, p. 105). Assim, as modalidades de ingresso na instituição também se tornaram atrativas devido a facilidade e flexibilidade, uma vez que anos atrás, antes dessa financeirização do ensino superior quando ela era vista como mercadoria, existia pouca diversificação na forma de ingresso até mesmo nas IES privadas.

A partir da gestão das empresas sob ótica da gestão financeira (financeirização da gestão das empresas), a tomada de decisão por parte de acionistas tem como objetivo de rentabilidade da empresa e se sobrepõe ao desenvolvimento de sua atividade ou do emprego (CHESNAIS, 2003, p. 23). Nesse sentido, nas estratégias para ingresso adotadas pela Estácio/YDUQS, observa-se a diversificação, antes o que ocorria apenas por vestibular presencial agora pode acontecer apenas com a nota do Enem. Isto pode ser conferido na leitura do regulamento da campanha oficial disponível no site da empresa que diz:

“ENEM POR NOTA” é uma campanha voltada para candidatos aos cursos de GRADUAÇÃO que venham a ingressar no Ensino Superior, no segundo semestre de 2020 (2020.4) para a modalidade EAD 100%, e no primeiro semestre de 2021.1 para as modalidades PRESENCIAL e EAD-FLEX, mediante aproveitamento do resultado do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), realizado nas últimas 6 (seis) edições (2020, 2019, 2018, 2017, 2016 ou 2015), desde que realizem a matrícula financeira no período estipulado neste regulamento. A campanha tem por finalidade conceder desconto em

mensalidade escolar e é válida para candidatos aos cursos de GRADUAÇÃO nas modalidades Presencial e à distância (EAD 100% e EAD-FLEX). (YDUQS, 2010, p. 1)

Contudo, apesar dessa possibilidade, existem algumas condições, a exemplo da relatividade do semestre e modalidade “EAD 100%”, ou seja, um incentivo ao ingresso EAD na instituição por ser umas das suas principais estratégias de obtenção de lucro, uma vez que há a argumentação de uma estrutura simplificada em relação ao ensino presencial. Existe uma contradição na campanha oficial que vale a pena destacar também, uma vez que na chamada do site diz “Inicie a sua graduação com a nota do Enem de qualquer ano” (YDUQS, 2020), entretanto percebemos no excerto do regulamento dessa forma de ingresso que, na verdade, o ingresso não é permitido com a “nota de qualquer ano” (YDUQS, 2020), mas apenas para a modalidade EaD-FLEX para as últimas seis edições (2020, 2019, 2018, 2017, 2016 ou 2015). Ou seja, o que se depreende é uma estratégia de *marketing* para atrair os alunos e ao se depararem com as cláusulas contratuais existem alguns requisitos omissos na chamada da campanha.

Outra importante estratégia para aumentar sua fatia no mercado da educação é propiciar aos alunos como ferramenta de captação variadas opções para o mesmo curso, por exemplo, *oferta de ensino presencial e EAD*. No ensino presencial a estratégia é oferecer ferramentas de Tecnologia da Informação, tomando como estratégia a oferta do ensino híbrido³². “Aura³³ - Novo sistema educacional para integrar de forma inédita o aprendizado digital ao presencial, eliminando a barreira entre os dois mundos” (YDUQS, 2020).

No segmento de ensino digital (a distância)³⁴ a empresa oferta o produto “Ensine-Me”³⁵ a partir do primeiro semestre de 2019. A outra estratégia “*Premium*” tem o foco em adquirir cursos como Medicina, o qual, segundo eles, agrega maior valor a empresa. A Estácio/YDUQS Participações S.A tendo em vista seu crescimento na esfera produtiva busca novas formas de

³² O Ensino Híbrido é uma abordagem pedagógica que combina atividades presenciais e atividades realizadas por meio das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs). Existem diferentes propostas de como combinar essas atividades, porém, na essência, a estratégia consiste em colocar o foco do processo de aprendizagem no aluno e não mais na transmissão de informação que o professor tradicionalmente realiza. (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015, p. 17).

³³ Novo sistema educacional para integrar de forma inédita o aprendizado digital ao presencial, eliminando a barreira entre os dois mundos. [...] Propiciando: Operação para 80mil estudantes no campus em 19 marcas YDUQS; Toda disciplina com créditos digitais e no presencial; Melhor eficiência na alocação de conteúdo on-line com melhoria substancial para didática e experiência do aluno; Estabilização do número de créditos por período e menor variação na mensalidade (YDUQS, 2020, p. 22).

³⁴ O Ensino Digital para a empresa objeto de estudos desta pesquisa é o mesmo que Ensino a Distância.

³⁵ Nossa unidade de pesquisa e desenvolvimento é responsável pelas nossas metodologias de Ensino e pela produção de conteúdo digital para alimentar todas as nossas unidades de negócio (YDUQS, 2020, p. 6).

marketing e atratividade. Assim, ressaltamos inicialmente os tipos de graduação oferecida pela instituição, conforme site na internet:

- Graduação presencial – com carga horária até 20% online. A empresa destaca que “com uma pequena carga horária de até 20%” (YDUQS, 2020);
- Graduação Digital (EAD) – modalidade 100% online. A empresa ressalta no site que há “Flexibilidade para estudar onde e quando quiser com aulas 100% online” (YDUQS, 2010);
- Graduação FLEX – Aulas digitais com momentos práticos em laboratórios nas unidades da Estácio. Conforme o site “a mobilidade digital (EAD) com atividades práticas em laboratórios”.

É pertinente ressaltar que tanto os cursos FLEX quanto digital têm momentos presenciais de avaliação e estágios (em alguns cursos) conforme exigências legais. O curso Flex apresenta “70% do conteúdo digital e 30% do conteúdo presencial realizado nos laboratórios do campus; atividades práticas junto com a turma presencial do curso; e suporte e orientações dentro do laboratório pelo professor responsável pela disciplina” (YDUQS, 2020)³⁶.

Assim a Estácio/YDUQS Participações S.A. consegue captar seus alunos, hoje cerca de 750 mil alunos, desses 5 mil são alunos de medicina. Tal como a empresa sempre destaca em seus portfólios, possui 20 marcas diferentes, 1.225 polos EaD e 18 mil funcionários.

Como observamos no Anexo, são diversos cursos em nível de graduação oferecido pela instituição, atualmente 104 cursos no Estado do Pará desde Cursos presenciais, Digitais (EAD). É importante ressaltar que os cursos descritos como modalidade “presencial/digital” ora podem ser ofertados de formas distintas (somente presencial ou somente EAD), ou também tem a opção FLEX que inclui as duas formas de ensino, dependendo da opção do aluno ao se matricular no curso.

Sobre os 104 cursos ofertados para o Estado do Pará, dentre eles, apenas 25 cursos são presenciais, o que corresponde a 24,04% dos cursos nessa modalidade. Os cursos digitais (EAD) correspondem a quantidade de 44 cursos, ou seja, o percentual de 42,31%, o que já representa um reflexo do crescimento dessa modalidade, conforme o último censo da educação superior de 2019. Os cursos ofertados nas duas modalidades, ou de forma FLEX, representam 35 em quantidade total e 33,65% de forma percentual.

Com a oferta de ensino a distância, a maior ofertada pela companhia com base no Pará, o qual ela se refere como ensino “digital (EAD)”, o Relatório anual da empresa destaca:

Pioneira na disseminação do ensino a distância (EAD), a Estácio cumpre sua missão – Educar para Transformar – com mais de 8 mil docentes que oferecem

³⁶ Disponível em: <https://www.estacio.br/estude-na-estacio/modalidades>. Acesso: 09 mar. 2019.

educação superior de qualidade, em condições acessíveis, a um público que supera meio milhão de alunos, em 23 estados da Federação. (YDUQS, 2019, p. 14)

A educação a distância vem sendo uma importante estratégia para que as empresas educacionais alcancem maiores lucros, uma vez que mais alunos são atendidos com uma redução de corpo docente, a Estácio foi pioneira nessa modalidade. De outro modo, as aulas ficam gravadas e nem sempre há a necessidade do docente está disponível para consulta, apenas alguns docentes tutores. Assim, o EAD impõe drásticas transformações clássicas da educação. Apresenta-se como prioridade educacional em todos os níveis e modalidades educacionais (MANCEBO, 2015, p. 155).

É importante ressaltar nesta discussão que as primeiras normas sobre o ensino a distância no Brasil remontam da década de 1960, destacando: o código de comunicação regido pelo Decreto Lei nº 236/67 que versava sobre os serviços de radiodifusão, além da LDB nº 5.692/71 (MONTEIRO, 2020). E diante dessa perspectiva inicialmente eram os cursos supletivos que funcionavam dessa forma, a priori (BRASIL, 1971).

O seguinte trecho extraído do relatório da Estácio/YDUQS ressalta bem a nossa afirmação em relação a prioridade do EaD no caso da instituição:

Com um modelo acadêmico focado no tempo disponível do aluno e ferramentas didáticas 100% digitais, o segmento de ensino digital (EAD) segue como um dos principais motores do crescimento da Estácio. Cerca de 260,8 mil alunos integraram a base de estudantes EAD em 2019, um aumento de 28,4% em relação ao ano anterior. Foram oferecidos 83 cursos, e a rede de polos ultrapassou 900 Unidades. (YDUQS, 2019, p. 70)

Em outro momento, em entrevista disponível no próprio relatório o Diretor Presidente, Eduardo Parente, reafirma a intenção de crescer pelo EaD:

Continuaremos a investir no nosso formato de ensino digital – um modelo vitorioso – com a incorporação de profissionais do mais alto gabarito para produzir conteúdo para os meios digitais. Essa estratégia vai afetar o aluno digital e também o presencial, e modificar todas as nossas Unidades, todas as nossas salas de aula. (YDUQS, 2019, p. 6)

Diante desse cenário de expansão do ensino superior, a Estácio/YDUQS Participações S.A. apresenta em seu último relatório estratégias de aquisições para 2020, conforme a seguir:

Em julho de 2019, a Estácio Participações passou a se chamar YDUQS, uma evolução que consolida a tradição dos 50 anos da Estácio em educação e prepara o grupo para um futuro de crescimento. A criação da YDUQS marca um novo momento na história de um dos maiores grupos privados de educação superior do Brasil. Ao se preparar para as aquisições que seriam realizadas no

decorrer de 2019 e 2020, o Grupo Estácio repensou sua estratégia e seu posicionamento no mercado, mantendo os alunos como foco principal de sua proposta de valor. A criação da YDUQS, a expansão da rede, as mudanças na gestão e as perspectivas de crescimento estão resumidas neste Relatório, que reúne os principais acontecimentos de 2019 da marca Estácio e o desempenho da Companhia nas suas cinco Dimensões de sustentabilidade: Governança, Social, Econômica, Educação e Ambiental. [...] Em 2019, a Estácio Participações adotou seu novo nome, YDUQS, para investir em recursos em negócios já existentes, construir posicionamentos diferentes através de novas marcas e desenvolver novos negócios. O nome se baseia na junção da letra "Y" – representando a primeira geração 100% conectada – com a sonoridade EDUX, destacando o foco na educação. O "Y" também representa na linguagem digital o sinal de "thumbsup", "positivo", "OK" ("Formou"). (YDUQS, 2019, p. 1; 11)

Na rede presencial da Estácio/YDUQS existe 370 mil alunos matriculados em 105 unidades e 110 cursos. Relacionando com o Censo da Educação Superior, verifica-se que as IES privadas em 10 Estados da federação têm o dobro ou mais de alunos que a rede pública. A seguir, o fragmento esclarece:

Em três Unidades da Federação (Tocantins, Paraíba, Rio Grande do Norte) das regiões Nordeste e Norte o número de matrículas na rede pública é praticamente igual à rede privada; São Paulo, Distrito Federal e Rondônia têm uma proporção de alunos em cursos de graduação presencial na rede privada maior que 3. Espírito Santo, Rio de Janeiro, Santa Catarina também possuem essa relação maior que a média brasileira. (BRASIL, 2020a, p. 18)

Em Monteiro (2020, p. 48), sobre o EAD no Brasil, “Destacamos, primeiramente, no âmbito da legislação, a aprovação da LDB nº 9.394, sancionada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso e seu Ministro da Educação, Paulo Renato de Souza”. Conforme o Art. 80:

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. [\(Regulamento\)](#) [\(Regulamento\)](#)

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. [\(Regulamento\)](#)

§ 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens e em outros meios de comunicação que sejam explorados mediante autorização, concessão ou permissão do poder público; [\(Redação dada pela Lei nº 12.603, de 2012\)](#)

- II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;
- III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais. (BRASIL, 1996, grifos nossos)

No extrato supracitado, verificamos o incentivo por meio de políticas para essa modalidade de ensino, uma vez que até mesmo reduções de custos pelo poder público ocorrem para divulgação desse tipo de ensino. Nesse contexto, é necessário destacar o Decreto nº 5.800 (BRASIL, 2006c), o qual dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, a qual conforme o art. 1º “[...] voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País” (BRASIL, 2006c).

É importante destacar também o Decreto nº 9.057 (BRASIL, 2017a), o qual atualmente regulamenta o art. 80 da LDB (BRASIL, 1996). Em seu “Art. 11. As instituições de ensino superior privadas deverão solicitar credenciamento para a oferta de cursos superiores na modalidade à distância ao Ministério da Educação” (BRASIL, 2017a). O mesmo Decreto “estabeleceu novos contornos para a regulamentação do ensino a distância e flexibilizou as regras para essa modalidade, atendendo inclusive a maioria das reivindicações outrora feitas pelo setor privado, mencionadas neste texto” (BRASIL, 2017a).

Anteriormente, em 2006, a Estácio/YDUQS Participações S.A, ofertava uma parte das disciplinas via *online*, mas passou a ofertar cursos totalmente a distância a partir de 2009. Na Estácio/YDUQS Participações S.A., em 2009, conforme levantamento nos microdados do censo (2009 e 2019), existiam 160.343 de matrículas presenciais, o que representava aproximadamente 95,20% das matrículas nesse nível de ensino; e as matrículas na modalidade EaD correspondiam a 7.912 o que representava aproximadamente 4,70% das matrículas à época.

Contudo, atualmente após toda essa política de incentivo a expansão do ensino EaD, as matrículas, em 2019, na instituição correspondem a 280,354 o que corresponde a aproximadamente 62,40% das matrículas presenciais; e cerca de 168.259 matrículas na modalidade EAD, o que corresponde a 37,60% dessas matrículas no ensino superior.

Nesse sentido, se torna evidente a estratégia de expansão da empresa que ocorre majoritariamente via polos de EAD, uma vez que essa modalidade necessita de menos investimento estrutural para funcionamento e, conseqüentemente, menos investimento financeiro, o que de forma coloquial é definido como “barateamento do curso”.

Para ratificar essa afirmativa, consideramos o seguinte trecho da apresentação corporativa da Companhia a seguir: “Avenidas de crescimento claro - Potencial relevante para

expandir o Ensino a distância e Crescimento na medicina” (YDUQS, 2020, p. 8), também faremos uso dos dados apresentados no Anexo desta Dissertação, citado anteriormente neste texto, a qual relaciona os cursos de graduação da instituição no Estado do Pará, em 2020, os quais correspondem a 25 cursos presenciais, 44 cursos EAD e 35 entre ofertados presencialmente ou EAD, ou ainda alguns na EAD de forma FLEX, conforme a escolha do aluno.

Outra estratégia para expansão da Estácio/YDUQS Participações S/A são as *políticas de financiamento público e renúncia fiscal*, como o FIES, o Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior, criado pelo MEC (Ministério de Educação) em 1999, e o PROUNI, o Programa Universidade para Todos, implantado em 2005, já beneficiou estudantes oriundos das escolas públicas de ensino médio disponibilizando bolsas de estudo integrais e parciais de 50%. Tratando-se das renúncias, ressalta-se:

Além da renúncia fiscal em favor dessas instituições, cuja principal expressão se refere ao já mencionado Prouni, outras iniciativas governamentais servem ao financiamento de estabelecimentos educacionais privados, dentre as quais o Programa de Financiamento Estudantil (Fies). [...]

Todas essas formas de incentivo estatal revelam uma concepção privatista do ensino superior que é endossada pelo Banco Mundial ao declarar que “a criação de instituições não universitárias e o aumento das instituições privadas podem contribuir para satisfazer a demanda cada vez maior de educação superior e faz com que os sistemas de ensino melhor se adéquem às necessidades do mercado de trabalho”. (BANCO MUNDIAL, 1995, p. 31 *apud* SANTOS FILHO, 2016, p. 25-26)

No recorte acima o pesquisador Santos Filho (2016), evidencia a importância que as renúncias fiscais representam nas IES privadas, em especial aos conglomerados educacionais que utilizam diversas estratégias para alavancar suas receitas, assim o ProUni representa um acréscimo significativo no lucro final das IES privadas.

Em Santos Filho (2016), no decorrer de sua pesquisa de doutorado abordou alguns aspectos relevantes para a expansão de grupos educacionais privados, assim como Vale (2011) também fez importantes contribuições no sentido de entender um pouco essa dinâmica tendo como caso a política da Estácio de Sá.

A Estácio também segue acolhendo os estudantes que participam do ProUni e do Fies. O primeiro, criado pelo governo federal em 2004, concede bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de Ensino Superior, em cursos de graduação, a estudantes brasileiros, sem diploma de nível superior. Em 2019, foram aproximadamente 40 mil alunos impactados pelo ProUni na Estácio. Já o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é um programa federal do governo dedicado a financiar os alunos que não possuem condições financeiras para pagar o valor integral das mensalidades. Ao final

de 2019, os alunos Fies representavam 15% da base de alunos de graduação presencial, totalizando 41,5 mil alunos. (YDUQS, 2019, p. 63)

Além do ProUni e Fies, a Estácio/YDUQS Participações S.A, cria mecanismos e estratégias de financiamento em complemento as políticas já implantadas a partir do Estado. No caso da Estácio/YDUQS, temos como política de financiamento estudantil o PAR, PRAVALER EaD, e o Diluição Solidária (DIS).

“Ao considerar o cenário de reajuste no Fies, a Estácio Participações pôs em prática seu novo programa de parcelamento de mensalidades – o PAR –, que é o financiamento privado próprio da instituição” (SOUSA, 2019, p. 83). A partir de 2017, o PAR permite o alongamento dos pagamentos para estudantes mensalistas, que pagam apenas 50% do valor total do curso durante os estudos e, após a formatura, os 50% restantes. Em novembro de 2019, foi lançado o Novo PAR, com novas condições de financiamento e a possibilidade de os alunos concorrerem a bolsas de 30% de desconto. O PAR foi acessado por cerca de 4% dos alunos da base presencial em 2019.

Em 2019, a Estácio aderiu à modalidade de financiamento estudantil PRAVALER, válida para alunos da base EAD. Com o programa, o aluno terá doze meses para pagar cada semestre e as parcelas não acumulam. O aluno paga o curso no dobro do tempo, em parcelas mensais: cada semestre é pago em 12 meses. A contratação é 100% *on-line*, de maneira fácil e rápida – basta apresentar um fiador e ter o crédito aprovado. Considerando as afirmativas de Sousa (2019, p. 96):

Ele é o maior programa de crédito universitário privado do país, sendo exclusivo para ensino superior, oferecido em parceria com a Instituição de Ensino, no nosso caso em estudo a Estácio S.A., o que possibilita o pagamento das mensalidades de forma parcelada. Após aquisição, o PRAVALER quita o valor contratado do semestre para a Instituição de Ensino, e o aluno realiza o pagamento das parcelas diretamente ao PRAVALER.
[...] são os investidores do PRAVALER, os quais se destacam o Itaú, EOS Investimentos, Victoria Capital, Ribbit Capital, além de ex-executivos de bancos.

Com a Diluição Solidária, os alunos pagam R\$ 49 nos três primeiros meses do curso e a diferença do valor integral dessa mensalidade é diluída ao longo de todos os semestres até o fim do curso. Todos os alunos na graduação presencial ou a distância contam com esse incentivo, em qualquer modalidade de ensino (exceto curso de Medicina).

Conforme Sousa (2019, p. 91), a política de financiamento estudantil adotada pela Estácio/YDUQS Participações S.A “é característica e consequência de um regime de acumulação financeirizado que permeia a todos os aspectos da sociabilidade humana [...]”.

Assim, a elevada contribuição desses mecanismos de financiamento estudantil na Estácio/YDUQS para captação de alunos para sua base produtiva que sustenta a empresa no mercado educacional a fim de possibilitar sua atuação no mercado financeiro.

A seguir a tabela do número de matrículas na graduação da Estácio/YDUQS Participações S.A. Ressaltamos que se considera matriculados todas as matrículas ativas na instituição com diferentes anos de entrada.

Tabela 4 – Evolução de matrículas na Estácio/YDUQS – 2009-2019

ANO	Quantidade
2009	199.119
2010	225.295
2011	250.785
2012	265.344
2013	315.829
2014	392.749
2015	428.472
2016	442.938
2017	455.145
2018	462.885
2019	470.154

Fonte: INEP, Censo da Educação Superior (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018). Elaborado pela autora incluindo matrículas presenciais e EaD.
*Os números de matrículas dizem respeito à categoria: 2. cursando.

Na tabela acima, extraída do SPSS, temos a evolução de matrículas na graduação da Estácio/YDUQS Participações S.A., até o ano de 2019. É importante destacar que as matrículas dobraram de quantidade nesse período, tendo em vista que logo após a abertura da empresa na bolsa de valores ela contava com menos de 200 mil matrículas e ao final de 2019 contava com mais de 470 mil matrículas.

É interessante ressaltar que nas tabelas elaboradas para este trabalho, não contamos com os números de matrículas, nem demais dados relacionados a número de bolsas, ingressantes, concluintes etc. da “Adtalem”, que apesar de ter seu anúncio de aquisição pela Estácio/YDUQS em outubro de 2019, só teve a conclusão do processo, formalmente em abril de 2020.

Diante dessas colocações, nos cabe ressaltar que apesar das diversas situações adversas que podem ter ocorrido, sem considerar as matrículas da sua última aquisição, a Estácio/YDUQS em nenhum momento teve queda no número de matrículas dos seus alunos, muito pelo contrário é um movimento crescente em qualquer situação.

Dessa forma, basta observamos que a crescente na evolução das matrículas, em média de 25 mil matrículas de um ano para o outros, obviamente picos crescimento de matrículas de 76.920 do ano de 2013 para 2014. Ao longo do período de 2009 até 2019 a YDUQS dobra o número de matrículas na instituição.

Como já demonstrado anteriormente nas principais formas de captação de alunos pela instituição, as crises no financiamento do FIES representou para a instituição mais de 1,5 milhão e meio de perdas na receita durante o ano de 2015 (PARENTE, 2021), contudo outras estratégias foram surgindo em meio a flexibilização das políticas públicas para o ensino superior. Por exemplo, permitir até 40% de ensino EaD dentro do ensino presencial, o que representa 40% do curso presencial de forma online³⁷. Na tabela a seguir apresentaremos o número de ingressos na graduação na Estácio/YDUQS Participações S.A.

Tabela 5 – Evolução de ingressos na Estácio/YDUQS Participações S.A. – 2009-2019

Ano	Quantidade
2009	71.655
2010	90.701
2011	93.227
2012	132.466
2013	134.982
2014	222.772
2015	212.500
2016	230.794
2017	103.280
2018	221.337
2019	225.530

Fonte: INEP, Censo da Educação Superior (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019). Elaborado pela autora. *Os números de matrículas dizem respeito à categoria: 2. Cursando.

É importante destacar que os ingressantes correspondem aos alunos que ingressam na instituição durante o respectivo ano, dessa forma percebemos o aumento no número de captação de alunos crescente desde 2009 até o ano de 2019. Por exemplo, considerando 2009 o número de ingressantes correspondia a pouco mais de 71 mil alunos, e em 2019 esse número triplicou, chegou a representar mais de 225 mil ingressos na instituição, o que representa mais que o triplo de alunos ingressos, o que no final das contas representa solidificação e crescimento no mercado do ensino superior.

³⁷ A Portaria Ministerial nº 1.428 de 2018 no qual permite que até 40% das aulas de cursos presenciais sejam ofertados via modalidade EaD.

É interessante observar que o ano de 2017 teve uma queda significativa no número de ingressantes, uma das possibilidades dessa queda no número de ingressantes pode ser explicada pela diminuição da oferta de bolsas do FIES pela instituição, o que pode ser observado na Tabela – 3 – Evolução do número de bolsas (apresentada na página 60). No relatório da YDUQS 2017:

Ao final de 2017, a base de alunos de graduação presencial totalizava 314,1 mil alunos, 4,7% a menos quando comparado ao ano de 2016. Esse resultado tem efeito da redução de 20,4% da base de alunos FIES. [...] Além do efeito FIES, é importante destacar o efeito em razão da mudança na estratégia de atração de novos alunos, adotada no início de 2017, que passou a ter como objetivo fomentar uma base de alunos mais sustentável, diminuindo a oferta de isenções e bolsas, garantindo o compromisso financeiro do aluno para efetivar a matrícula e renovação. (YDUQS, 2017, p.39)

A partir da justificativa percebemos que o FIES apesar de ser uma importante política adotada pela instituição, ela passa a adotar outras estratégias para suprir o decréscimo de ingressantes ou manutenção do referido financiamento.

Se faz válido pontuar aqui de pontuar que esses mais de 225 mil alunos são em sua maioria das classes C e D de brasileiros³⁸. Aquele número excedente de pessoas que terminam o ensino médio, mas que não conseguem adentrar ao sistema público de ensino superior por inúmeras situações. Se já por não conseguirem ter feito o Enem, ou por não alcançarem a média, ou por residirem distante das instituições públicas porque as IES públicas apesar de terem tido uma expansão significativa de campi não alcança a todos os lugares, como as IES particulares.

Contudo, o que devemos ressaltar é como isso ocorre? Será apenas o ensino EaD das IES particulares os responsáveis por essa expansão privada? Se nem internet de qualidade se tem em todos os lugares distantes do nosso país? As respostas para essas perguntas são negativas, uma vez que após uma análise deste trabalho, fazendo mediações entre o início da expansão superior no país, a época da ditadura militar, até os dias atuais, o que percebemos o exacerbado aumento e incentivos de políticas públicas pensadas para o ensino superior privado, as ditas avenidas que tanto a Estácio/YDUQS Participações S.A resalta nos seus relatórios, e que seu Diretor executivo, Sr. Eduardo Parente, também resalta em suas entrevistas.

Em outras palavras, enquanto para o setor privado de educação superior as avenidas são evidentes, no ensino superior público as avenidas equivalem à pequenas passagens que não dão vasão a real necessidade da classe trabalhadora que necessita estar no ensino superior público.

³⁸ Falando em Ciência <https://www.youtube.com/watch?v=-LJySHbRsDQ>

A seguir apresentaremos a tabela com número de concluintes na instituição estudo de caso deste trabalho.

Tabela 6 – Evolução de concluintes na Estácio/YDUQS Participações S.A. – 2009-2019

Ano	Quantidade
2009	30.864
2010	30.291
2011	47.325
2012	32.417
2013	33.439
2014	43.491
2015	43.636
2016	55.226
2017	57.674
2018	68.916
2019	74.017

Fonte: INEP, Censo da Educação Superior (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018). Elaborado pela autora. *Os números de matrículas dizem respeito à categoria: 2. Cursando.

Inicialmente, precisamos enfatizar que os números acima representam apenas os concluintes nos respectivos anos. Assim, precisamos destacar o paradoxo que existe entre a essência de um fenômeno, que é o tão ressaltado acesso ao ensino superior, e a realidade material da coisa em si, uma vez que o acesso se torna aparentemente facilitado, como veremos no subcapítulo seguinte, ele não é permanentemente constante e sólido. Se no ensino público já é preciso investir em políticas de permanência dos ingressos, imaginem a situação no ensino superior privado onde se paga até para entrar pois quem não tem matrícula em dia não tem acesso aos serviços oferecidos.

Diante da tabela acima e comparando-a com a tabela de ingressos na instituição podemos extrair muitas indagações na proporção de ingressantes e concluintes. Desse modo, ao tempo que se numera a quantidade de ingressantes em 2009 como sendo mais de 71 mil alunos, temos uma contradição pois no mesmo ano os concluintes representam menos da metade, ou seja, pouco mais de 30 mil concluintes.

Outrossim, poderíamos até questionar: mas as pessoas que ingressam em 2009 de modo geral são concluintes apenas em 2013? Então faremos essa análise. Em 2009, como dito anteriormente, ingressaram mais de 71 mil alunos e se formos olhar os quatro anos depois a situação não muda tanto, ou na verdade não muda quase nada pois o número de concluintes nesse período foi pouco mais de 33 mil alunos.

Podemos afirmar também que se formos observar ano a ano na tabela de concluintes o aumento é muito inexpressivo, de modo que de um ano para o outro, de modo geral, não chega

a 10 mil de ampliação nesse número de concluintes, o que temos é uma média de 5 mil de aumento em cada ano dos concluintes. Proporção essa que não acompanha o número de ingressos que triplicou durante o período que compreende este trabalho.

Mas o que causaria essa diferença entre o número de ingressos e número de concluintes? Se cada ano as matrículas no ensino superior privado só aumentam de forma expressiva, e devemos considerar o fato de que assim como a Estácio/YDUQS Participações S.A existem outros grandes grupos nesse setor que também concentram grande número de ingressantes.

A tabela anterior nos revela um dado muito pertinente, uma vez que se comparado o ano de 2018 com 68.916 concluinte e o ano de 2019 com 74.017 concluintes, o que representa uma diferença de concluintes de um ano para o outro de apenas 5.101 alunos, um número irrisório para uma instituição cuja o número de ingressantes aumenta exponencialmente todos os anos.

Assim, considerando uma breve análise sobre o ano de 2016, podemos dizer que o ano de 2016 com pouco mais de 230 mil alunos ingressantes refletiu, quatro anos depois, em 2019, pouco mais de 74 mil alunos concluintes.

O que nos parece evidente é que as possibilidades de ingresso e acesso ao ensino superior privado não acompanham o mesmo ritmo no sentido de permanência do aluno. As possibilidades são inúmeras tendo em vista a condição econômica do público em geral que se matricula no ensino superior privado, pode ser renda não compatível com a permanência no curso, dificuldade de emprego para permanecer no curso, necessidade de arcar com alimentação, transporte, aquisição de livros que não são possíveis para a maioria da população brasileira ao mesmo tempo que precisa pagar a mensalidade:

A taxa de evasão para as IES privadas fica em torno de 25%, enquanto que, em relação às IES públicas, esse índice é de 15%. Nesse quadro, cerca de 50% da evasão ocorre no primeiro semestre. Quando uma instituição perde essa quantidade de alunos logo no início do curso, ela deixa de receber uma receita que estava planejada para três ou quatro anos. (LUCCEUM, 2018)

Se nas IES públicas gratuitas o número de evasão já é alto, imaginem no setor privado onde se paga por tudo, “Um quarto da população brasileira, 52,7 milhões de pessoas, vive em situação de pobreza ou extrema pobreza.” (PONTE SOCIAL, 2020). No subcapítulo a seguir iremos apresentar a estrutura de marketing para captação de alunos para a instituição.

4.2 As principais estratégias de *marketing* da Estácio/YDUQS Participações S.A. para captação de alunos no mercado educacional.

Neste capítulo, inicialmente será apresentada uma discussão sobre as principais estratégias de marketing da Companhia objeto de estudo deste trabalho. A necessidade de abordar neste subcapítulo as estratégias se deu por ser uma importante ferramenta de captação de alunos e fortalecimento da imagem de mercado.

As estratégias de marketing nessas instituições de ensino superior privadas são um caso à parte, tendo em vista o grande investimento que se faz para disputar a captação dos alunos. Nesse nicho se torna evidente a situação mercadológica e de fetiche que sobrecarrega esse tipo de abordagem ao mostrar as facilidades de matrícula, mas como se evidenciou na subcapítulo anterior, o fetiche da matrícula e ingresso no ensino superior sem uma preocupação dos executivos com a permanência dos estudantes na instituição.

Diante dessa discussão faz-se necessário resgatar o início da Pandemia do COVID-19, pois em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos:

A epidemia começou na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, mas rapidamente se espalhou para o mundo. As principais teorias levantadas incluíam o contato entre um ser humano e um animal infectado e um acidente em um laboratório na China. No final de março, a OMS divulgou um relatório de 120 páginas, desenvolvido por cientistas da China e de outras partes do mundo, que reforçou a origem natural da epidemia. A tese mais aceita diz que o vírus passou do morcego para um mamífero intermediário, e dele para o ser humano. A transmissão de um morcego diretamente para um humano também foi apontada como uma hipótese possível e provável. (BUTANTAN, 2022)

Como relatado acima pelo Instituto Butantan a Pandemia do Covid-19 teve um começo incerto e que até hoje não se pode afirmar exatamente como iniciou. E aonde queremos chegar com essas informações? Assim, como tudo no mundo global foi afetado pela crise, o ensino superior também foi. E como reage uma grande Companhia diante de uma crise? Da mesma forma que sempre o capital se reinventa diante das crises, são as chamadas “avenidas” que se abrem diante das dificuldades. Ou seja, avenidas em tempos de crises, uma saída importante para quem quer reduzir os custos e ampliar os negócios.

Para melhor compreensão de como funciona os jogos de marketing nas companhias de ensino superior privado, vale ressaltar Brambilla e Damacena (2011, p. 152) estudiosos de administração e marketing no ensino superior:

Entende-se na “Service Dominant Logic” (SDL), que o serviço, configura mais do que o suporte ao produto (Vargo & Lusch, 2004a). Das mais relevantes Premissas Fundacionais (PFs) da SDL, é aquela que destaca o consumidor no papel de “co-criador de valor” (Payne, Storbacka, & Frow, 2008, p.84). Para Payne, Storbacka, Frow et al. (2008), o encontro de serviço (que é o locus da co-criação), representa séries de interações e transações nas relações entre empresa e cliente. Valor, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2003), se trata de um resultado positivo, derivado da experiência individual do consumidor, em tempo e espaço específicos.

Conforme os autores acima, na esfera da educação superior privada o que ocorre é o serviço ao oferecer o produto, no caso a educação superior privada, não é apenas um instrumento de auxílio, mas sim é algo que identifique o cliente (alunos ou futuros alunos) com a realidade próxima a ele. Algo que faça esse cliente sentir que ele já está dentro da instituição utilizando os serviços que foram feitos na medida que ele precisa. É um jogo de sedução e fetichismo:

Na visão dos autores Vargo e Morgan (2005), o serviço se trata de uma atividade de especialização. Por sua vez, envolve competências e habilidades, em especial o conhecimento. Esta é uma visão do Marketing onde a interatividade com o consumidor é essencial e faz de um serviço único, o que culmina em vantagem competitiva (BRAMBILLA, DAMACENA, 2011, p. 153)

A Estácio/YDUQS Participações S.A. dentro dessa premissa busca sempre a captação de alunos, reconhecendo a classe social da maioria dos seus estudantes busca uma identificação por estratégias de marketing que funcionem como um reflexo do que o sujeito gostaria de se tornar numa sociedade global. Uma das contradições dessa estratégia, mas que funciona perfeitamente é a contratação de artistas que não tem uma imagem diretamente relacionada a emancipação por meio da educação, mas por meio de sucesso, carisma e “sorte”. A Exemplo, temos a chamada que inicia a Imagem 7.

Imagem 7 – Chamada, Valores e Portal de graduação



Fonte: Estácio 2022.

Se torna pertinente exemplificar de que forma essa aproximação do serviço acontece com o seu público-alvo para captação, no exemplo anterior tem uma chamada e duas figuras públicas muito conhecidas e com muitos seguidores nas redes sociais, são elas a cantora e vencedora do último *Big Brother* Brasil, Juliete Freire, e a Cantora brasileira atualmente mais reconhecida no mundo pop internacional, Anitta. Ressaltamos que ambas têm 33 milhões e 60 milhões de seguidores nas redes sociais, respectivamente.

Como nota-se, apesar da conjuntura de crise econômica assolada pela pandemia do Covid-19, as grandes companhias que investem em educação sempre encontram meios de se reinventar diante das crises, dessa forma a Estácio, hoje em 2022, continua numa crescente de alunos:

Um dos maiores grupos de educação superior privada do Brasil, a Yduqs contou com mais de 762 mil alunos em 2020. Em 2021, ultrapassou a marca de 1 milhão de alunos com a aquisição da Qconcursos. (ESTÁCIO/YDUQS, 2021, p. 12)

Como podemos perceber no próprio relatório de 2021 da companhia, apesar de enfatizar várias vezes as crises econômicas e a pandemia vivenciada pelo mundo todo, a Estácio/Yduqs Participações S.A. não teve prejuízos na captação de alunos devido ao forte marketing empregado pela companhia, uma vez que se fosse pela realidade econômica dos estudantes com toda certeza não seria esse o reflexo. A companhia também enfatiza seu público e direcionamento de estratégias de marketing para tais, é importante referenciar quem são os grupos de stakeholders³⁹ da Companhia, são eles:

³⁹ Os stakeholders são, então, **todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa**. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, considerados stakeholders internos, até investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de externos. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/stakeholders/#:~:text=Os%20stakeholders%20s%C3%A3o%2C%20ent%C3%A3o%2C%20todos,e%20comunidade%2C%20chamados%20de%20externos.>

Quadro 7 – Grupo de stakeholders e suas formas de comunicação e relacionamento

Alunos	Campus Virtual do Aluno, Blog Formou Estácio, Portal de Vagas, Portal Estácio Carreiras, Aplicativo Estácio, Assistente Virtual Estácio (EVA), e-mail marketing, SMS, WhatsApp, secretarias, ações nas Unidades, gerências acadêmicas, call center, Portal Estácio, call me now, presença nas mídias sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube) e Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Egressos	Portal de Vagas, Portal Estácio Carreiras, LinkedIn Estácio, Portal Estácio, call center e chat de orientação de carreira, Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Colaboradores administrativos	Intranet, Comunicare (rede social interna), e-mail, Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn, Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Corpo docente	SIA, Intranet, e-mail, Comunicare (rede social interna), Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn, Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Polos EaD parceiros	Manual de processos, FAQ, Catálogo de serviços, Sistema Eletrônico de Chamados (SEC), URA telefônica, Portal de Operações EAD, Comunicare, Programa de Capacitação Operacional de Polo, e-mail, chat, reuniões teletransmitidas, WhatsApp Business, Portal Estácio, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn e Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Sociedade	Release de imprensa, mídias sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube), Portal de RI, publicidade em todos os meios (outdoor, TV, rádio, impresso, busdoor, mobiliário urbano etc.), e-mail marketing, Portal Estácio e Relatório de Sustentabilidade YDUQS
Investidores	Portal YDUQS e conteúdos disponibilizados nos seguintes meios: Relatório de Sustentabilidade YDUQS, Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Investors Day, Field Trips, Road Shows, Conference Calls, e outros documentos arquivados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), como o Boletim do Acionista, Apresentações Corporativas e Apresentações para Analistas

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da YDUQS.

O entendimento dos stakeholders da companhia se torna imprescindível para compreender a dinâmica de captação utilizada para cada um deles. Como podemos perceber um dos principais instrumentos é a mídia social e os relatórios produzidos anualmente pela companhia, inclusive de onde tiramos muitas das informações relatadas e citadas neste trabalho, uma das importantes informações relacionadas ao marketing da companhia:

Imagem 8 – Visualizações na mídia



Fonte: YDUQS, 2021.

Dessa forma a empresa destaca em seu relatório anual suas principais conquistas diante das mídias sociais em período de pandemia do Covid-19.

É importante ressaltar que algumas das condições mínimas necessárias para viabilizar o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem remoto estão indicadas no documento Referenciais de qualidade para educação superior, em especial a EaD que foi a forma crescente durante o período pandêmico pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2007). Entre outras indicações, está destacado que, no ensino de nível superior a distância, devem ser oferecidas e contempladas, prioritariamente, condições como telefone, videoconferência, fórum de debate pela Internet, ambientes virtuais de aprendizagem.

No entanto, dada a nova configuração social que a pandemia produziu – com fatores como desemprego e/ou redução de salário, uma maior necessidade de cuidado com os idosos e crianças, implementação de reuniões virtuais em casas sem privacidade, além de baixa qualidade ou falta de acesso à Internet (MENEZES *et al.*, 2020) –, é necessário, também, produzir conhecimento a respeito de outros aspectos das condições de estudantes e professores para viabilizar o ensino remoto.

Dentro do contexto de captação de alunos em meio a pandemia, não poderíamos deixar de citar algumas ações que a companhia promoveu durante esse cenário. Entretanto, entende-se que onde o Estado se ausenta em promover as políticas públicas, esses espaços são grandes oportunidades de marketing para o setor privado de educação. Por isso nossa crítica em relação a forma como se desenha todo um contexto em que ocorre o fortalecimento do setor privado em detrimento ao setor público:

Quando essa gestão fica nas mãos da administração pública, ela se contraria – segundo as “evidências” da nova ortodoxia. [...] O desprezo pelos agentes de base dos serviços públicos, os baixos salários pagos a eles, mas também a crônica de meios e pessoal à disposição desses mesmos serviços, sem falar das campanhas midiáticas contra gestão burocrática e “peso dos impostos”, contribuíram muito para a desvalorização daquilo que dependia da ação pública e da solidariedade social. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 273)

Como ocorre em todas as ausências do Estado no sistema capitalista, alguém está lá executando essa função para reiterar ganhos posteriormente:

Em 2020, diante dos efeitos sociais e econômicos da pandemia de Covid-19, a Yduqs buscou gerar impactos positivos junto a alunos, professores, colaboradores administrativos e nas comunidades no entorno de suas unidades. O trabalho continua em 2021, enquanto as consequências da pandemia ainda afetam a população. Entre as ações, destacaram-se campanhas de doativos em diversas unidades, fabricação e doação de máscaras de proteção, programas de bolsas integrais e parciais e liberação gratuita de diversos cursos on-line. (ESTÁCIO/YDUQS, 2020, p. 5)

Como destaca a companhia em seu relatório de sustentabilidade de 2020, a busca por impactos positivos ocorreu durante a pandemia. Os lugares onde o Estado deveria estar presente são preenchidos por ações sociais das empresas privadas de educação que levam a marca e nome da instituição, como se isso fosse uma normalização do privado executando políticas públicas. E, assim, aos poucos, o Estado deixa de ser reconhecido como principal promotor de saúde, dentre outros serviços públicos, como também a sociedade passa a enxergar as grandes companhias como agentes de serviço público.

Não estamos aqui para criticar por criticar, mas para incentivar a reflexão de que há um contexto construído historicamente para desmontar os serviços públicos, e demonstrar a falsa narrativa de que o setor público é ineficiente para promover o setor privado como capaz de resolver vários problemas das políticas públicas sociais; quando na verdade as políticas públicas sociais expressam ações contraditórias de um capitalismo que, estruturalmente, não é capaz de superar suas crises, mas apenas postergá-las.

A seguir, entraremos na discussão da valorização das ações da companhia tendo como uma das principais ferramentas sua base produtiva na docência da empresa.

4.3 A valorização das ações da Estácio/YDUQS Participações S.A. na Bolsa de Valores para captação de novos investidores: impacto no perfil docente em tempos de “privilégio da servidão”⁴⁰

Neste último subcapítulo iremos analisar a valorização das ações da companhia a partir dos relatórios, tabelas e outros documentos disponibilizados para os Stakeholders da Estácio/YDUQS Participações S.A. Para tanto consideramos principalmente a página de investidores e como o reflexo dessas valorizações se dão na base produtiva docente.

⁴⁰ Referência à obra de Antunes (2020).

Essas análises se tornam pertinentes uma vez que as estratégias de expansão estruturais da companhia, descritas nos subcapítulos anteriores, agregam valor a empresa, influenciando na captação de investidores.

Por meio deste item, afirmamos que a Estácio/YDUQS continua ampliando seu número de instituições, após a Governança Corporativa, como já citado anteriormente, porém neste tópico trataremos das últimas aquisições que representaram uma grande alavancagem em número alunos para a companhia:

A YDUQS Participações S.A. (“Companhia”, “YDUQS”) - (B3: YDUQ3; OTC: YDUQY), em cumprimento ao disposto no art. 157, § 4º da Lei nº 6.404/76 e na Instrução CVM nº 358, em consonância com os Fatos Relevantes dos dias 21 de outubro de 2019 e 13 de abril de 2020, informa aos seus acionistas, investidores e ao mercado em geral que a Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá Ltda., sua subsidiária direta, concluiu a aquisição da totalidade das quotas da Adtalem Brasil Holding Ltda. (“Adtalem”), pelo valor total R\$2.206.497.019,00. Dado o mecanismo de locked box acordado entre as partes, a Adtalem será recebida com uma posição líquida pro forma de caixa de R\$389.371.719,95, em 31 de março de 2020. A aquisição é transformacional para a história da YDUQS, uma vez que possibilita ampliação relevante dos horizontes de atuação da Companhia. A combinação de escala, capacidade de investimento, tecnologia e qualidade levará à criação de uma operação reconhecidamente única, que transformará o ensino superior no Brasil. Rio de Janeiro, 27 de abril de 2020.

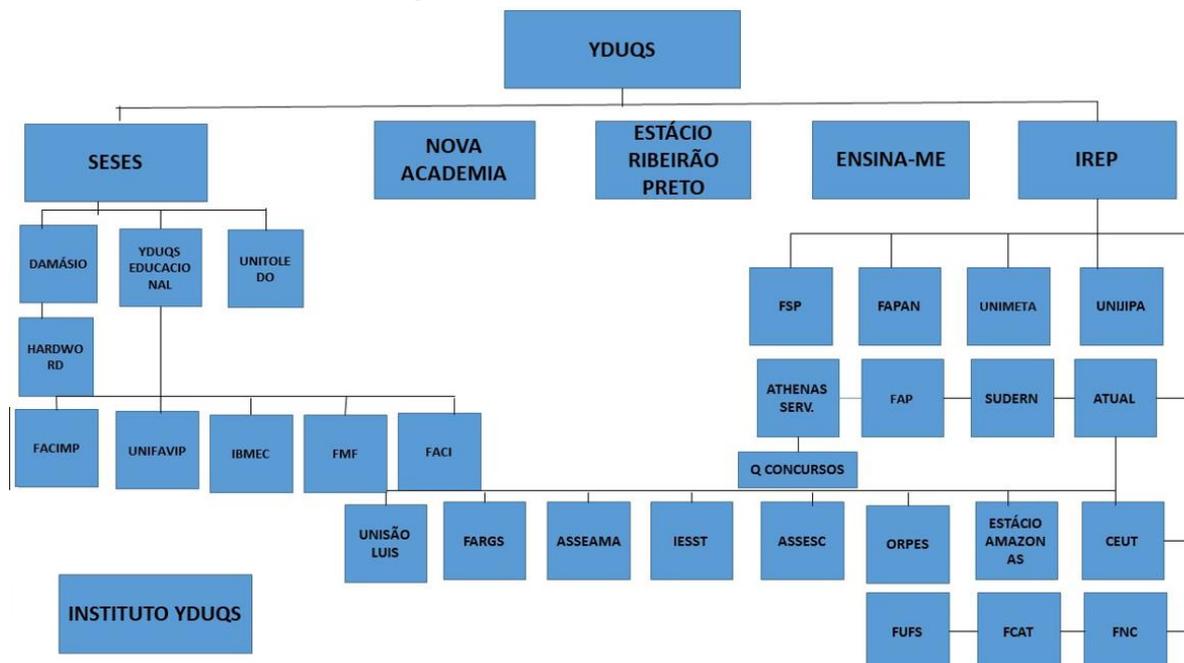
Conforme o excerto acima, a Adtalem Brasil Holding vende para a Estácio/YDUS, no valor de R\$ 2.206.497,00, as universidades e instituições pertencentes a ela. Por sua vez a Adtalem Brasil Holding justifica em seus fatos relevantes que a partir da crise financeira e cenário de insegurança econômica é mais vantajoso a venda da Adtalem Brasil para o grupo Estácio/YDUQS. A análise da expansão da Estácio/YDUQS participações S.A. a partir dos dados coletados sobre o corpo docente da IES.

É válido ressaltar que a cada aquisição de outras IES ou grupos pelas companhias de educação privadas presentes na bolsa de valores, isso tem uma relevância muito grande para os conglomerados de educação, tendo em vista a valorização de suas ações na Bovespa.

Com presença em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, a Yduqs é um grupo de tecnologia e serviços que emprega inovação digital para levar Educação Superior a todos os estados do Brasil. Reunindo instituições consagradas no mercado educacional (Estácio, Wyden, IbmeC, UniToledo, Damásio Educacional, Curso Clio, SJT Med e Athenas Educacional), a Yduqs contou com cerca de 762,6 mil alunos em 2020, nas modalidades de Ensino Presencial e Digital. (ESTÁCIO/YDUQS, 2020, p. 12)

Assim, a companhia vai valorizando cada vez mais suas aquisições e repassando a imagem de grupo com solidificação no mercado pelo motivo de crescimento e expansão.

Imagem 9 – Estrutura societária atual



Fonte: elaboração própria.

A partir da estrutura acima conseguimos visualizar o tamanho da estrutura social da companhia, que compreende a várias mantenedoras, porém é possível perceber que como principais mantenedoras temos a SESES e IREP. O intuito desta estrutura é conseguir visualizar tanto o tamanho societário, bem como as hierarquias da estrutura.

Para ajudar nessa visualização apresentamos a seguir a linha do tempo de aquisições e fusões da companhia desde 1970 até 2021:

Imagem 10 – Linha do tempo da expansão



Fonte: Estácio/YDUQS Participações S.A.

A partir dessa linha do tempo, podemos também verificar a dimensão da expansão e crescimento da Estácio/Yduqs Participações S.A. Após as aquisições, as disputas com os concorrentes, a instituição adquirente ganha mais credibilidade em relação ao crescimento de mercado. Nesse contexto de reafirmar seu poder no mercado, a companhia divulga em seus relatórios indicadores relacionados aos resultados econômicos:

O Economic Value Assed (EVA) é um dos indicadores correlacionados ao Resultado Econômico Residual, nada mais do que o lucro operacional obtido após pagamento de impostos menos o encargo sobre capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. Em palavras simples, o EVA parte do Lucro Líquido, deduzindo dele o custo do capital próprio (retorno mínimo exigido pelos sócios, considerando o nível de risco do negócio) para apuração do resultado econômico, o qual será ganho ou perda do empreendimento após remuneração de todo o capital aplicado (o lucro líquido contábil só considera o custo do capital de terceiros). (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2012, p. 239)

Ressaltamos que não é nossa intenção fazer uma análise contábil neste trabalho, porém se faz necessário algumas ponderações para compreensão desses aspectos no que se refere a Estácio/YDUQS Participações S.A. o reflexo desse crescimento se dá no resultado do EVA da companhia, os quais a empresa divulgou:

Tabela 7 – Valor econômico direto gerado (R\$ mil)

	2018	2019	2020
Receitas	3.440.394	3.396.202	3.471.985

Fonte: YDUQS (2020).

Na tabela anterior é possível verificar as receitas gerados nos anos de 2018, 2019 e 2020, respectivamente. Diante desses valores é possível perceber que eles vêm se mantendo próximos, somente em 2019 houve uma pequena queda em relação as receitas. Entretanto, apesar da receita da empresa ser algo muito importante para cobrir as despesas, no final de tudo o que mais vai importar aos acionistas captados é o lucro. Nesse caso, a seguir ainda iremos extrair algumas despesas para encontrar o valor do EVA e verificar se ela é capaz de arcar com todas as suas despesas, partindo desse valor das receitas, vamos agora para as despesas, chamadas a seguir de valores distribuídos:

Tabela 8 – Valor econômico distribuído (R\$ mil)

Distribuído	2018	2019	2020
Custos operacionais	837.400	965.749	1.264.457
Salários e benefícios de empregados	1.132.391	1.053.980	1.149.894
Pagamentos a provedores de capital	435.370	358.840	634.511
Pagamentos ao governo	390.360	371.493	324.942
Total	2.795.521	2.750.062	3.373.804

Fonte: elaboração própria a partir de dados da YDUQS (2020).

Após levantamento das receitas, chega a hora de distribuição dessas para ver se no final das contas a companhia tem um lucro e condições de se manter com suas receitas. Inicialmente, para essa análise é preciso entender que os custos operacionais se referem aos valores necessários para manter a companhia em funcionamento. Esses gastos são, por exemplo, materiais de produção, folha de pagamento, impostos, custos logísticos, energia, entre outros.

Os salários o próprio nome já explicita que é o pagamento, vencimento, remuneração, ordenado, rendimento, provento, no cumprimento da execução de serviços determinado serviço, no caso da Estácio/YDUQS Participações S.A, são os salários dos funcionários e executivos. O pagamento de provedores corresponde à dinheiro investido para geração de receita na empresa, ou empréstimos. Por fim, pagamento ao governo corresponde aos pagamentos de impostos ou quais que taxas. A gente pode verificar que todos os anos ocorreram custos menores que que as receitas. O que é muito bom para a instituição com ações na Bovespa.

Tabela 9 – Valor econômico retido (R\$ mil)

	2018	2019	2020
“Valor econômico direto gerado” menos “Valor econômico distribuído”	644.873	646.140	98.181

Fonte: elaboração própria a partir de dados da YDUQS (2020).

Na tabela acima, nós podemos confirmar que as receitas da empresa cobriram as despesas, gerando assim um valor adicionado para ela, conseqüentemente para o investidor. O que caracteriza a empresa como rentável para investimento.

Tabela 10 – Valor monetário total da assistência financeira recebida pela organização de qualquer governo (R\$ mil)

Tipo De Assistência	2018	2019	2020
Benefícios e créditos Fiscais	369.968.762,24	373.559.429,83	252.799.019,31

Fonte: YDUQS, 2020, p. 78.

O Valor monetário de assistência financeira corresponde aos benéficos ou créditos fiscais que a empresa receba do governo, porém não se especifica se é governo municipal, estadual ou federal. Nesse segmento se enquadra incentivos fiscais provenientes de ProUni, créditos do Fies e impostos que a companhia venha a ter qualquer tipo de isenção ou incentivo.

A análise acima foi para evidenciar de forma prática como os investidores analisam esses resultados, porque são tão importantes divulgá-los. A partir deste ponto, poderemos seguir para a análise de uma das fontes principais de obtenção de lucro pelos conglomerados de educação, no caso a força produtiva que neste trabalho iremos destacar a importância dos docentes, para isso teceremos um comentário sobre a seguinte citação:

O capitalista paga, por exemplo, o valor da força de trabalho por um dia. Portanto, sua utilização, como a de qualquer outra mercadoria – por exemplo, um cavalo – que ele aluga por um dia, pertence-lhe por esse dia. Ao comprador da mercadoria pertence o uso da mercadoria, e o possuidor da força de trabalho, ao ceder seu trabalho, cede, na verdade, apenas o valor de uso por ele vendido. A partir do momento que entra na oficina capitalista, o valor de uso de sua força de trabalho, portanto, seu uso, o trabalho, pertence ao capitalista. (MARX, 2017, p. 262)

O excerto do livro I de “O capital” de Marx (2017), descreve de forma formidável o que significa a força de trabalho nas mãos de um capitalista. E para esta discussão que iniciaremos a partir de agora, esse trecho tem uma enorme relevância. Exemplificando no objeto desta pesquisa, dizemos que, o empresário da educação paga, por exemplo, por um dia de trabalho do docente o que corresponde a uma diária, ou seja, neste momento em que o capitalista se utiliza dessa força de trabalho docente ele o transforma em mercadoria, uma força produtiva, para aumentar seu capital. Naquele momento em que o docente trabalha e, portanto, cede sua

força de trabalho na “oficina capitalista” que podemos considerar a instituição em que o docente trabalha ou em tempos de pandemia a própria casa, naquele momento a sua força, o seu trabalho, não pertencem ao docente, pois durante aquelas horas ele é do capitalista, igualmente a qualquer outro animal, como no exemplo do cavalo.

Nessa perspectiva esperamos conseguir reforçar porque o docente numa instituição de trabalho é considerado uma das bases principais para produção de capital para investimento futuro. Uma vez que as receitas provenientes dos pagamentos das mensalidades são por conta dessa relação de trabalho.

No raciocínio dessa nova racionalidade, onde se extrai lucro de tudo, o docente passa a ser peça de uma engrenagem que podemos chamar de nova universidade, a qual “[...] a escola e a universidade devem se tornar quase empresas, com um funcionamento calcado no modelo das companhias privadas e com a obrigação de alcançar máximo *desempenho*” (LAVAL, 2019, p. 36, grifo nosso).

A tabela a seguir permite fazer uma comparação na esfera nacional sobre o regime de trabalho docente, entre os anos de 2009 a 2020.

Tabela 11 – Número de docentes em exercício na Educação Superior, por regime de trabalho, segundo a categoria administrativa (Brasil – 2009-2019)

Ano	Categoria Administrativa	Docentes em Exercício			
		Total	Regime de trabalho		
			Tempo Integral	Tempo Parcial	Horista
2009	Total	340.817	143.963	73.059	123.795
	Pública	122.977	97.069	17.485	8.423
	Privada	217.840	46.894	55.574	115.372
2010	Total	345.335	156.370	77.088	111.877
	Pública	130.789	104.957	16.924	8.908
	Privada	214.546	51.413	60.164	102.969
2011	Total	357.418	167.714	85.295	104.409
	Pública	139.584	113.225	17.418	8.941
	Privada	217.834	54.489	67.877	95.468
2012	Total	362.732	171.815	92.013	98.904
	Pública	150.338	120.443	19.501	10.394
	Privada	212.394	51.372	72.512	88.510
2013	Total	367.282	179.410	93.173	94.699
	Pública	155.219	126.592	18.485	10.142
	Privada	212.063	52.818	74.688	84.557
2014	Total	383.386	188.863	107.631	86.892

	Pública	163.113	135.213	18.649	9.251
	Privada	220.273	53.650	88.982	77.641
2015	Total	388.004	194.262	104.158	89.584
	Pública	165.722	138.925	19.273	7.524
	Privada	222.282	55.337	84.885	82.060
2016	Total	384.094	199.290	104.795	80.009
	Pública	169.544	144.166	19.451	5.927
	Privada	214.550	55.124	85.344	74.082
2017	Total	380.673	201.437	103.768	75.468
	Pública	171.231	146.551	19.020	5.660
	Privada	209.442	54.886	84.748	69.808
2018	Total	384.474	207.953	108.044	68.477
	Pública	173.868	150.071	18.705	5.092
	Privada	210.606	57.882	89.339	63.385
2019	Total	386.073	213.204	104.678	68.191
	Pública	176.403	152.027	18.910	5.466
	Privada	209.670	61.177	85.768	62.725
2020	Total	366.289	198.359	98.563	69.367
	Pública	171.330	147.771	17.819	5.740
	Privada	194.959	50.588	80.744	63.627
Fonte: MEC/INEP/DEED.					

A partir da tabela acima, ressaltamos que, nos anos analisados de 2009 a 2019, em nenhum dos anos a principal forma de contratação pelo setor privado é a de tempo parcial, ao contrário do que ocorre na rede pública uma vez que na totalidade dos anos analisados a contratação principal é a de tempo integral. Nessa lógica, citamos as contribuições de Souza e Chaves (2020, p. 1) que corrobora com a nosso entendimento sobre esse processo:

Seguindo esta lógica, compreendemos que os docentes compõem uma fração da classe trabalhadora e são obrigados a vender a sua força de trabalho como forma de sobrevivência. Logo, os docentes sofrem as mesmas adversidades que o conjunto da classe trabalhadora, que quando não estão ocupando as formas mais precárias de trabalho (terceirizado, parcial, intermitente, horistas, remoto, online, home office e etc.) estão, em sua maioria, vivenciando o desemprego estrutural, nestes tempos de acumulação flexível do capital em sua fase financeirizada.

A rede privada de educação superior brasileira detém o percentual de 75,82% das matrículas nesse nível de ensino, porém em relação aos docentes que ministram nos cursos ela possui apenas 54,31% de docentes. A rede pública que tem 24,2% das matrículas mantém 45,69% dos docentes. O excerto abaixo, extraído do Censo da educação superior, se refere ao crescimento dos docentes com tempo integral, porém não resalta que isso ocorre na rede pública

uma vez que as empresas privadas como verificamos investem cada vez mais em contratos parciais ou horistas, pouca diferença de um para o outro se considerarmos os números.

Em 2019, havia 386.073 docentes em exercício na educação superior no Brasil. Deste total, 54,3% tinham vínculo com IES privada e 45,7%, com IES pública; • A queda da participação de docentes horistas na rede privada, a partir de 2009, acompanhada do crescimento da participação de docentes em tempo integral e parcial, confirma a tendência geral de aumento de horas nos vínculos de trabalho dos docentes; • Na rede pública, a participação de docentes em tempo integral continua se expandindo, enquanto os docentes horistas continuam em queda. (MEC/INEP, 2019, p. 24)

A seguir, faremos uma breve análise sobre o perfil desses docentes que atuam no ensino superior, assim verificando outra disparidade quando comparamos as duas redes (privada e pública), enquanto na de rede pública estamos com a maioria de doutores, na rede privada que detém 75% das matrículas nós temos a maioria de mestres. Isso se fortalece também pelas flexibilizações nos âmbitos da LDB (BRASIL, 1996) e das leis que seguiram que determinam que apenas 30% do corpo docente em faculdades sejam constituídos de mestres e doutores.

Por último, uma das mais importantes estratégias para a Estácio/YDUQS se manter no mercado e conseqüentemente conseguir se expandir é a presença de um corpo docente, porém, como percebemos nos dados levantados no Censo da Educação Superior, apesar da maior parcela das matrículas estarem nas redes privadas de ensino, ou seja, a demanda maior, isso não reflete na contratação de corpo docente nem nas condições de firmamento de contrato profissional com segurança para uma melhor dedicação do profissional.

A seguir, faremos uma breve análise sobre o perfil desses docentes que atuam no ensino superior, assim verificando outra disparidade quando comparamos as duas redes (privada e pública), enquanto na de rede pública estamos com a maioria de doutores, na rede privada que detém 75% das matrículas nós temos a maioria de mestres. Isso se fortalece também pelas flexibilizações nos âmbitos da LDB e das leis que seguiram que determinam que apenas 30% do corpo docente em faculdades sejam constituídos de mestres e doutores.

Quadro 8 – “Perfil” da função docente de Instituição de Educação Superior, por categoria administrativa pública e privada (BRASIL – 2019)

Atributos do Vínculo Docente	Categoria Administrativa
------------------------------	--------------------------

	Pública	Privada
Gênero	Masculino	Masculino
Idade	38	39
Escolaridade	Doutorado	Mestrado
Regime de Trabalho	Tempo Integral	Tempo Parcial

Fonte: MEC/Inep. Quadro elaborado pela Deed/INEP.

Nota: Para construção do perfil da função docente, foi considerada a moda, de cada atributo selecionado separadamente.

Torna-se importante também ressaltar a questão dos gêneros nas duas redes, a maioria são homens que atuam no ensino superior em 2019. Os regimes de trabalhos são divergentes, também, como já analisados na tabela anterior. Na tabela a seguir poderemos visualizar o número de docentes na Companhia no decorrer dos três últimos anos:

Tabela 12 – Número de docentes na Estácio/YDUQS

Ano	Homens	Mulheres	Total
2017	3.803	3.977	7.780
2018	3.342	3.616	6.958
2019	3.157	3.299	6.456

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da YDUQS (2020)

Assim, verifica-se que apesar dos crescentes números de matrícula na instituição há uma redução no corpo docente, uma vez que em 2017 com 455.145 matrículas a Estácio/YDUQS contava com 7.780 docentes, já em 2019 a instituição detinha 470.154 matrículas e o corpo docente reduz para 6.456, comprovando que apesar do aumento de matrículas o movimento é contrário na contratação de docentes, mesmo com todas as ferramentas de TIs, uma provável extensão e intensificação do trabalho docente:

O caso do trabalho docente no ensino superior privado no Brasil: nele, verifica-se a combinação da extensão das jornadas de trabalho, a tal ponto que este parece ocupar toda a dimensão da vida do indivíduo (especialmente a partir do pagamento por hora/aula), com a utilização de novas tecnologias para o controle de horários (pauta eletrônica, controle biométrico de frequência etc.) e das atividades, por exemplo, com a padronização do material didático. (VALE, 2011, p. 134)

Assim que uma empresa incorpora ou adquire outra, também vêm junto todas as práticas relacionadas a gestão de recursos humanos, dessa forma é interessante citar as contribuições de Souza e Chaves (2019) que em pesquisa, ainda em andamento, já publicaram alguns resultados

sobre o tema e é importante frisar que esta pesquisa estuda a empresa Wyden, uma das últimas aquisições da Estácio/ YDUQS no Brasil.

Esta exploração do trabalho docente se intensifica, na medida em que o objetivo das Instituições de Ensino Superior (IES) se baseia na aquisição de lucros com a venda dos serviços educacionais, sendo o docente o criador do tão desejado mais-valor, obtido pela apropriação do mais-trabalho⁴¹ (MARX, 2013). É o caso dos grandes conglomerados educacionais nacionais e estrangeiros [...]. (SOUZA; CHAVES, 2019, p. 2)

Em consequência, a dinâmica do segmento privado-mercantil apresenta, de forma crescente, condições contrárias à construção do processo educativo como as condições de intensificação do trabalhador docente no ensino superior privado (SILVA JÚNIOR *et al.*, 2015). A seguir faremos o caminho específico de analisar o reflexo dos resultados do Censo da educação superior dentro da Estácio/YDUQS Participações S.A.

Tabela 13 – Escolaridade e regime de trabalho dos docentes da Estácio/YDUQS em 10 anos – 2009-2019

Ano	Escolaridade dos docentes			Regime de Trabalho			
	Especialização	Mestrado	Doutorado	Tempo integral ⁴² com dedicação exclusiva	Tempo integral sem dedicação exclusiva	Tempo parcial	Horista
2009	3059	3211	711	10	1778	1245	3820
2010	2482	2728	831	-	1860	1360	2929
2011	2445	2793	905	-	1804	1572	2812
2012	2815	3149	941	10	1801	2022	3072
2013	2602	3709	1145	-	1988	2201	3267
2014	2883	3942	1290	1	2068	2590	3456
2015	3049	4342	1706	-	2315	3243	3539
2016	2501	4015	1835	-	2159	2775	3417
2017	2225	3783	1624	-	2077	2455	3100
2018	1625	3452	1449	-	1871	3013	1642
2019	1889	5168	2327	1	2646	2887	3850

Fonte: Tabela elaborada Costa (2021) com base em dados coletados pelo Censo da Educação Superior do INEP (2009 – 2019).

Inicialmente analisando a situação da dedicação dos docentes na Estácio/YDUQS Participações S.A., verifica-se a completa discrepância entre o vínculo integral, sem considerar

⁴¹ O valor criado pela mercadoria 'força de trabalho' é sempre superior ao valor recebido por sua troca, essa diferença corresponde ao mais-trabalho apropriado pelo capitalista em forma de mais-valor, ou seja, de mais lucros. Nessa relação desigual, por maior que seja o salário recebido, os trabalhadores sempre estarão produzindo mercadorias com valores superiores ao que eles custaram ao capitalista (SOUZA, 2017).

⁴² A Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996), em seu artigo 52, parágrafo III, estabelece que um terço do corpo docente universitário deve trabalhar sob o regime de trabalho de tempo integral, porém não estabelece piso de dedicação exclusiva; o Decreto nº 9.235 (BRASIL, 2017b) que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino mantém o estipulado em 1996 para as universidades, mas estabelece para as IES privadas organizadas em faculdades e centros acadêmicos que apenas um quinto do corpo docente deve estar em tempo integral de regime de trabalho, ainda sem dedicação exclusiva exigida.

o com dedicação exclusiva⁴³; considerando a penas o vínculo integral se comparado ao vínculo como professor horista⁴⁴, se torna evidente o reflexo da situação brasileira dentro da instituição.

A tabela anterior, nos revela o movimento já mostrado anteriormente nos dados do censo nacional, ou seja, apesar de mais alunos matriculados as instituições privadas contratam um número maior de Mestres e um número bem menor de Doutores. É possível verificar na Estácio/YDUQS que 5.168 dos seus docentes são mestres, enquanto aproximadamente ela tem a metade de docentes com doutorado, uma lógica que busca maior lucro nas contratações.

Na Estácio /YDUQS Participações S.A. é possível materializar o que ocorre em todos os grandes conglomerados educacionais, uma vez que a busca por redução nos custos e aumento pelo lucro e dividendos extrai valores de todos os lugares:

Em pleno século XXI, mais do que nunca, bilhões de homens e mulheres dependem de forma exclusiva do trabalho para sobreviver e encontram, cada vez mais, situações instáveis, precárias, ou vivenciam diretamente o flagelo do desemprego. [...] aqueles que se mantêm empregados presenciam a corrosão dos seus direitos sociais e a erosão de suas conquistas históricas, consequência da lógica destrutiva do capital que, conforme expulsa centenas de milhões de homens e mulheres do mundo produtivo (em sentido amplo), recria, nos mais distantes e longínquos espaços, novas modalidades de trabalho informal, intermitente, precarizado, “flexível”, depauperando ainda mais os níveis de remuneração daqueles que se mantêm trabalhando. (ANTUNES, 2020, p. 27)

O excerto retrata exatamente a nova lógica empregada nas grandes instituições privadas do setor de educação, uma vez que há insegurança por meio dos contratos horistas e sem um maior comprometimento com o regime trabalhista. O setor público por sua vez, concentra a maior parte dos vínculos em regime integral, isso reforça a perspectiva de privatização para reduzir custos. Ao tempo que um docente do setor público tem o dobro de vínculos de forma integral, e com dedicação exclusiva, no setor privado a precarização é exacerbada. De acordo

⁴³ Para que o docente seja considerado como inserido no regime de tempo integral, é necessário que cumpra jornada semanal de 40 (quarenta) horas, das quais, pelo menos, 20 (vinte) horas destinadas à realização de atividades extraclasse de estudos, pesquisa, extensão, planejamento, avaliação e orientação de estudantes. Assim, em apertada síntese, no regime de tempo integral, o docente deve cumprir jornada semanal de 40 (quarenta) horas, admitindo-se carga diferente quando expressamente previsto em acordo coletivo de trabalho, desde que assegurado o mínimo de 50% (cinquenta por cento) da carga horária semanal para atividades extraclasse. ABMS (2013) <https://abmes.org.br/colunas/detalhe/797/educacao-superior-comentada-politicas-diretrizes-legislacao-e-normas-do-ensino-superior>

⁴⁴ Os horistas serão todos os docentes que cumpram jornada semanal inferior a 12 (doze) horas de trabalho ou que, mesmo cumprindo jornada superior, não tenham reservado o percentual mínimo de 25% (vinte e cinco) por cento para as atividades extraclasse. ABMS (2013) <https://abmes.org.br/colunas/detalhe/797/educacao-superior-comentada-politicas-diretrizes-legislacao-e-normas-do-ensino-superior>

com Antunes (2020, p. 49), “[...] o setor [privado] de serviços está cada vez mais totalizado e controlado pela lógica do capital e seu processo de [mercantilização] [...]”.

Em relação ao nível acadêmico dos docentes da Estácio/YDUQS Participações S.A., percebemos o mesmo movimento que ocorre de forma geral nas IES privadas, uma vez que o número de mestres aparece de forma mais expressivos, tendo em vista a mão de obra qualificada, porém menos onerosa que a titulação de doutores. Especialistas teve uma redução, uma vez que para as instituições se enquadrarem dentro da classificação como Centros Universitários ou Universidades são necessários ter um número mínimo de mestres e doutores para credenciamento e funcionamento.

A enorme expansão do setor de serviços e dos denominados trabalhos imateriais que se subordinam à *forma-mercadoria* confirma essa hipótese, dado seu papel de destaque no capitalismo contemporâneo. O mito de que a “sociedade de serviços pós-industrial” eliminaria completamente o proletariado se mostrou um equívoco enorme. Evaporou-se. Desmanchou-se no ar. Na contrapartida, vem aflorando em escala global uma outra tendência, caracterizada pela expansão significativa de trabalhos assalariados no setor de serviços. (ANTUNES, 2020, p. 35, grifo do autor)

Por fim, na era da informatização, das ferramentas de TI, onde se tinha uma ideia de romantização do que seria o trabalho na era digital, como pressuposto de algo mais facilitado e mais leve, muito pelo contrário pois o capitalismo estrutural cria mitos, mas a realidade material é muito diferente na era do trabalho produtivo. Assim finalizamos este subcapítulo com o autor principal o qual nos fundamentou para discussão deste trabalho:

Se o universo do trabalho on-line e digital não para de se expandir em todos os cantos do mundo, é vital recordar também que o primeiro passo para se chegar ao smartphone e seus assemelhados começa com a extração de minério, sem o qual os ditos cujos não podem ser produzidos. E as minas de carvão mineral na China e em tantos outros países, especialmente do Sul, mostram que o *ponto de partida* do trabalho digital se encontra no duro ofício realizado pelos mineiros. Da extração até sua ebulição, assim caminha o trabalho no inferno mineral. (ANTUNES, 2020, p. 21-22, grifo do autor)

Em função do exposto, compreendemos que se a educação privada conseguiu encontrar “avenidas” em meio ao cenário pandêmico, ou se a evolução do ensino digital está funcionando de forma aparentemente boa, essa é uma aparência promovida pelo sistema capitalista, pois na essência desse fenômeno existem trabalhadores que cada vez mais perdem seus direitos, têm sua privacidade expostas nas aulas on-line, e ilusoriamente pensam ter uma liberdade de flexibilização trabalhando em casa, mas na verdade é a outra face da exploração que na casa do trabalhador por executar sua forma contínua de exploração disfarçada de flexibilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os elementos apontados ao longo do texto nos revelam que é urgente fomentar as discussões acerca da natureza do ensino oferecido pelas instituições privadas após a adoção do modelo de Governança Corporativa, sendo esse um tema inesgotável nas discussões e desdobramentos possíveis.

Assim, este estudo dialoga com a necessidade de mais investigações na área da educação sobre um tema que redefine as formas de serviços educacionais em âmbito local e global. Os resultados apontam que grupos educacionais como a Estácio/YDUQS Participações S.A. redesenham o perfil da Educação Superior no Brasil justamente pelo número expressivo de matrículas nesse nível de ensino.

A expansão da Educação Superior, a partir da década de 1960, passou a ocorrer no viés do ensino privado, propriamente nos arranjos das políticas de incentivo às instituições confessionais, pois, naquele momento, ainda não eram permitidas IES privadas com fins lucrativos. Todavia, assim como o capital se reestrutura, o mundo empresarial se reinventa, e não poderia ser diferente com o setor de educação privada.

Antes, as IES conseguiam melhores vantagens com uma estrutura jurídica confessional, como era o caso da Estácio/YDUQS Participações S.A. Atualmente, esse setor da educação está majoritariamente na forma jurídica com fins lucrativos, uma vez que consegue, praticamente, os mesmos benefícios de uma empresa confessional após políticas de expansão ao Ensino Superior privado, como, por exemplo, o FIES e o ProUni. Além disso, após a mudança jurídica para empresa com fins lucrativos, houve a possibilidade de investir na Bolsa de Valores, além da chance de se lançar no mercado ações, podendo gerar um lucro maior ainda.

Assim, este trabalho reafirma que, apesar de mudanças de gestões no país, as políticas públicas de incentivo à expansão do Ensino Superior continuam privilegiando uma expansão via estruturas capitalistas, sem uma regulamentação específica que pautar uma expansão das grandes companhias em atuação no mercado da Educação Superior.

Os dados apresentados durante o percurso desta Dissertação ratificam a expansão no número de matrículas na Educação Superior, uma vez que a taxa de crescimento registra 388,94%, considerando o total no período de 1995 a 2020. Contudo, a evolução de matrículas no setor privado foi demasiadamente superior às matrículas públicas, o setor privado, em 2020, detém mais de 70% desse total.

Muito importante para expansão também foram as políticas de injeção de recursos públicos nas instituições privadas, seja por meio de títulos públicos ou renúncias fiscais, o que de alguma forma eleva o lucro da Companhia Estácio/YDUQS S.A.

Em 2009, o Prouni representava 64% das bolsas ofertadas na instituição, em contrapartida o Fies representava 35% e o PAR, em 2016, representou apenas 1%. E no decorrer do período de 2009 a 2019 observamos que as bolsas tiveram uma ampliação de números de concessões, findo esse período de dez anos, sendo o ProUni 31.520 (30%), FIES 47.439 (45%) e PAR 26.236 (25%), mesmo com a mudança de gestão do país os incentivos persistiram.

O percurso da Estácio/YDUQS Participações S.A. nos apresenta exatamente como essas políticas expansionistas, entre outras, como, por exemplo, a ampliação de ensino EaD como parte do ensino presencial, tendem a remodelar o perfil de um nível de ensino tão importante para a construção de ciência em qualquer país, uma vez que a liberação de 40% % do conteúdo digital no presencial passaram a pontuar nas estratégias de crescimento da instituição.

É interessante ressaltar a necessidade de estudos acerca da organização concentrada dos currículos nos cursos de Graduação da instituição, já que, neste trabalho, não adentramos o quesito nível de formação e qualidade do ensino. Portanto, por ser a Estácio/YDUQS Participações S.A. uma das maiores companhias desse setor, ainda existe essa necessidade.

Com nosso trabalho, esperamos ter contribuído para a análise da mediação entre o fenômeno da expansão dessa Educação Superior via setor privado e como chegamos ao atual modelo de Governança Corporativa, que se tornou um caminho sem volta para as IES, pois retroceder seria visto como desvalorização de mercado que, do ponto de vista dos empresários educacionais, essa possibilidade é impensável, seria um fim para as empresas desse nível de Governança Corporativa.

Uma das importantes considerações a que chegamos é a de que seria interessante se, assim como existe uma regulamentação para determinados produtos de consumo humano que podem, em algum momento, ser prejudiciais – como ocorre com as drogas legalizadas, que acarretam possível risco e reações adversas –, ocorresse o mesmo em relação à educação no Brasil. Se houvesse uma legislação em que as contradições do financiamento estudantil fossem evidentes, como, por exemplo, um futuro endividamento para o aluno que contrata os serviços, talvez isso reduzisse o número de pessoas que contratam os serviços sem observar os riscos.

A partir da adoção da Governança Corporativa como modelo de gestão da Companhia, diante desse estudo, também se torna relevante observar o quanto as políticas públicas são desenhadas e induzidas por agentes externos, como é o caso dos Organismos Internacionais que acabam influenciando os caminhos “escolhidos” pelo Estado brasileiro para o direcionamento das políticas públicas de Educação Superior.

Ademais, ao longo dos desdobramentos das estratégias demonstradas ao longo deste texto, ficou claro o quanto as empresas educacionais são grandes grupos hegemônicos que, por

vias de articulação política, conseguem estar presentes em todas as esferas do Estado, muitas vezes de forma mais presente que os próprios representantes da educação pública, como ocorre no caso dos credenciamentos.

Como ressalta a própria Companhia, as relações governamentais da YDUQS são conduzidas por executivos incumbidos do relacionamento com os órgãos reguladores da educação superior, do contato com as associações do setor de ensino privado e do relacionamento governamental nas esferas federal, distrital, estaduais e municipais.

Para tanto, dialogam com instâncias do Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Assim como, a interlocução institucional junto às associações representativas do setor de educação superior como a Associação Nacional de Universidades Particulares e a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.

Essas redes, que contribuem para a hegemonia do setor privado na educação superior, são as “avenidas” abertas para relações governamentais e para atratividade de acionistas.

É importante, também, evidenciar que a Estácio/YDUQS Participações S.A. passou a adotar novas estratégias de captação de alunos com o decorrer dos anos, uma vez que as influências das mídias, no que se refere ao fetichismo em torno da contratação dos serviços educacionais do Ensino Superior, uma vez que relacionam a imagem da companhia a pessoas e lugares dos mais variados, dialogando dessa maneira com o público que contrata os serviços.

É pertinente ressaltar o ensino EaD como uma das principais estratégias na qual a instituição afirma que é possível iniciar a graduação com uma nota do Enem de qualquer ano., contudo quando se ler o regulamento verifica-se que essa possibilidade é apenas para os casos EaD-Flex, para as últimas edições do Enem, ou seja a propaganda não condiz exatamente com a chamada nas mídias.

Apesar de todo esse jogo midiático, a comunidade estudantil é um reflexo da sociedade. Pelo que podemos observar a partir dos dados investigados, embora a companhia apresente lucro e Valor Agregado – o que ocorre provavelmente em cima das matrículas anuais –, na grande maioria das vezes, elas não são concluídas com o decorrer do curso, pois o número de evasão no Ensino Superior já é considerado grande, e quando se olha para ensino privado, esse número se eleva bastante. Isto é, para o empresariado educacional, tanto faz se os alunos irão concluir o curso, uma vez que as matrículas e os meses pagos – assim como os benefícios fiscais – já geram uma segurança para essas empresas.

Em relação ao número de matrículas na Estácio/YDUQS percebemos que elas condizem com o movimento expansionista da educação superior privada uma vez que em nenhum momento ocorreu uma redução no número de matrículas, chegando ao pico de mais de 76 mil matrículas de diferença de um ano para o outro, de 2013 a 2014. Contudo, a média de elevação no número de matrículas durante 2009 até 2019, período de análise, foi pouco mais de 25 mil matrículas de um ano para o outro. É importante ressaltar que ao longo desse período as matrículas dobraram na instituição.

Esse reflexo se deu também, por consequência, no número de alunos ingressantes, que saltou de 71 mil em 2009 para 225.530 em 2019, correspondendo a aproximadamente o triplo de alunos ingressantes. Porém, quando comparamos este número com o número de concluintes percebemos um número bem menor. Por exemplo, se compararmos os ingressantes já citados de 2009 e formos comparar 4 anos após, decorridos os anos de formação, apenas 32.417 alunos foram concluintes no ano de 2012, ou seja, nem a metade conseguiu concluir o curso, o que provavelmente tem como fator principal a falta de recursos para pagar as mensalidades.

Outra estratégia de captação de alunos, de forma bem dinâmica para atrair a juventude, foi utilizar figuras públicas recém vencedoras de um *reality show*, Juliete Freire, aliada a imagem de uma cantora brasileira de reconhecimento mundial. As duas cantoras figuras juntas tem aproximadamente 100 milhões de seguidores no Instagram.

No relatório de 2021 da companhia, apesar de enfatizar várias vezes as crises econômicas e a pandemia vivenciada pelo mundo todo, a Estácio/Yduqs Participações S.A. a mesma destaca que não teve prejuízos na captação de alunos devido ao forte marketing empregado pela companhia.

Uma outra prática a ser sublinhada é a de trazer executivos para o principal cargo de controle da Estácio/YDUQS Participações S.A., o que evidencia o maior interesse dessa companhia. O cargo principal não fica sob responsabilidade de um profissional da educação com currículo nesse segmento, mas acaba ficando sob controle de um executivo do mundo corporativo, reafirmando a verdadeira importância para a instituição.

Diante de toda essa discussão, encontra-se uma demanda imensa de sujeitos que, em busca de uma melhora na condição de vida, por meio da educação, acabam se tornando mais um número de clientes no estilo “isca” para captar mais investidores. Contudo, as consequências para esses clientes são inúmeras: desde o endividamento (via financiamentos) até uma formação voltada unicamente para um mercado de trabalho incapaz de absorver uma demanda tão grande de desempregados no país, e que, após a conclusão do curso (quando

conseguem), terminam por atuar em áreas que nem necessitavam de tal formação e ampliam a fila dos “microempreendedores”.

Uma das últimas estratégias, para alcançar um lucro maior com a redução dos custos ao mínimo necessário é a contratação do número mínimo de docentes, em sua maioria com mestrado, e um número bem menor de docentes com doutorado, enquanto são 5.168 mestres em 2019, a instituição conta com 2.327 doutores no mesmo ano.

Em relação ao regime de trabalho, podemos dizer que docentes com dedicação exclusiva (tempo integral com dedicação exclusiva) é praticamente inexistente no período deste objeto de estudo, uma vez que corresponde em 2009 e 2012 ao número de 12 docentes neste regime, e 1 docente em 2014 e 2019. É pertinente ressaltar que possíveis equívocos nas tabelas podem ser provenientes das informações repassadas pelas instituições particulares ao Ministério da Educação.

É importante pontuar os principais regimes de trabalhos adotados pela instituição ao decorrer do período (2009 – 2019), sendo o principal regime de trabalho o “horista” que sem dúvida alguma predominou como regime de contratação desde 2009 (3.820 docentes), em contrapartida no mesmo ano, são: 1.778 em regime de “tempo integral sem dedicação exclusiva”, e 1.245 em regime de “tempo parcial”.

Ao final do período de análise essa diferença se manteve constante, uma vez que, em 2019, o regime de trabalho “horista” continuou concentrando o maior número de docentes: 3.850, “tempo parcial” correspondeu a 2.887 e “tempo integral sem dedicação exclusiva” correspondeu a 2.646 docentes. Esses dados ratificam a gestão estratégica da empresa para obter maior lucro possível, diminuindo os gastos com as formas de contratação.

É possível dizer que o docente participa do processo mediador e acaba arraigado em uma “lógica financeira” que parte de uma hegemonia, a qual atinge todos os âmbitos da vida social (ANTUNES, 2020). Portanto, nem alunos e nem docentes desse tipo de instituição privada de Ensino Superior são beneficiados pela lógica financeira, mas são parte de um processo que tornará cada vez mais poderosa uma hegemonia no setor educacional brasileiro.

Em contrapartida a esse processo, lutas entre as classes são travadas, hoje, de forma bem mais injusta para o lado do trabalhador que precisa sobreviver em meio a uma conjuntura de total precarização do trabalho. Contudo, ainda nos resta a luta por uma educação emancipadora, como já dizia o patrono da educação brasileira Freire (1997). Num país como o Brasil, manter a esperança viva é, em si, um ato revolucionário, mas ele pondera também que seria ingenuidade pensar que somente a esperança bastaria para transformar o mundo, pois só ela não ganha a luta, mas, sem ela, a luta fraqueja e titubeia. Precisamos de herança crítica (FREIRE, 1997).

Dessa forma, Freire (1997) entra, ao final deste trabalho, como parte de um processo vivido por mim, autora desta Dissertação, uma vez que, após um período de estudos, vivências e experiências durante o Mestrado, passei a resgatar memórias da minha formação acadêmica desde a primeira graduação, que ocorreu em uma universidade particular, com essa formação para o trabalho. Hoje, egressa de uma graduação numa instituição pública, referente à minha segunda formação superior, percebo que tive uma formação incompleta na primeira graduação, a qual não me favoreceu com formação crítica e emancipadora.

Dessa forma, atualmente militante do movimento social “Rede Emancipa”, atuando em sala de aula e na coordenação do cursinho popular, tenho uma visão mais crítica ainda sobre a importância da universidade pública na vida dos vários sujeitos e das juventudes de um país como o Brasil, onde a única saída honesta para nós, filhos de trabalhadores, é a oportunidade que encontramos numa formação crítica e de qualidade.

A Rede Emancipa é um movimento social de educação popular que desde 2007 constrói um importante trabalho voltado à educação de jovens de escolas públicas. O principal foco de atuação da Rede Emancipa tem sido a organização de cursinhos populares pré-universitários para atender à demanda repressada dos estudantes de escolas públicas pelo acesso ao ensino superior, em especial nas universidades públicas, na busca por uma formação crítica e emancipadora que não forme esses sujeitos apenas para o mercado de trabalho, mas que façam eles se reconhecerem enquanto sujeitos sociais.

Atualmente, por acreditar que essa luta por igualdade de condições e acesso à universidade pública é direito de todo jovem trabalhador da periferia, venho contribuindo com a luta da Rede Emancipa, a qual já atendeu a mais de 20 mil estudantes, auxiliando milhares a entrar nas mais diversas universidades e “furar” o bloqueio do acesso ao Ensino Superior do país.

A discussão de acesso à universidade, especialmente a pública, tem uma grande relação com as redefinições do ensino superior no país, uma vez que as demandas de jovens que saem do ensino médio, igualmente a época da Ditadura Militar no país é superior ao número de vagas nas universidades públicas, gratuitas e de qualidade, que primam por uma formação além do mundo do trabalho, como ressaltam contraditoriamente, por sua vez, as universidades particulares.

Contudo, a partir do estudo apresentado neste texto, é possível concluir que a Educação Superior vem passando por metamorfoses desde a sua expansão, a qual fora incentivada na década 1960, período da Ditadura Militar no país. Dessa forma, importa dizer, no que se refere à fomentação de um grau mais elevado de estudos para a população brasileira, que, por se tratar

de um característico período ditatorial, essa educação não foi pensada e nem formulada de forma igualitária e muito menos para todos os brasileiros.

Por fim, ao final da pesquisa, ficaram evidentes as novas formas de relações de trabalho dos docentes, que, em sua maioria, estão vinculados à companhia como trabalhadores horistas. Mesmo com a crise financeira enfrentada pelo país devido à pandemia de Covid-19, a instituição objeto de estudo deste trabalho conseguiu realinhar novas estratégias executivas para continuar alavancando o maior número possível de matrículas e investidores.

Assim, com este trabalho, esperamos ter contribuído para a discussão sobre a importância e a necessidade de luta e fortalecimento de uma universidade pública, gratuita e de qualidade, onde o aluno seja visto como parte de um processo de construção do conhecimento, e o docente tenha minimamente condições de trabalho humano e justo.

REFERÊNCIAS

- A PONTE SOCIAL. Blog Post Pobreza. https://pontesocial.org.br/post-como-superar-a-extrema-pobreza?gclid=Cj0KCCQjw54iXBhCXARIsADWpsG-VcNmyQCqDqr_mICtWKgxQGHw03e58Q6hFU_8KVJ7CI3kyNtFqj5EaAmybEALw_wcB
- ALMEIDA, W. M. ProUni sob balanço: avanços e limites à luz de experiências estudantis na cidade de São Paulo. *In*: MARINGONI, G. (org.). **O negócio da educação**: a aventura das universidades privadas na terra do capitalismo sem risco. São Paulo: Olho d'Água, 2017. p. 115-127.
- AMARAL, N. C. **Financiamento da Educação Superior**: Estado X mercado. São Paulo: Cortez; Piracicaba: Editora UNIMEP, 2003.
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. *In*: SADER, E.; GENTILI, P. (org.). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.
- ÂNIMA EDUCAÇÃO. **Consolidação do Estatuto Social**. São Paulo: Ânima Holding S.A., 2021. Disponível em: <https://ri.animaeducacao.com.br/Download.aspx?Arquivo=8oJbW3+i1HYHfFamiYp3kw==#:~:text=Artigo%2017%20%2D%20A%20Diretoria%20%20C3%A9,Geral%20ou%20do%20Conselho%20de>. Acesso em: 18 set. 2022.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (org.). **Ensino híbrido**: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.
- BALL, S. J. **Educação global S.A.**: novas políticas e o imaginário neoliberal. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014.
- BANCO MUNDIAL. **Um ajuste justo** – análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil. Washington: World Bank Group, 2017. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report>. Acesso em: 18 set. 2022.
- BARREYRO, G. B. **Mapa do Ensino Superior privado**. Brasília, DF: MEC/INEP, 2008.
- BECK, U. **The cosmopolitan vision**. Tradução de Ciaron Cronin. Cambridge: Polity Press, 2006.
- BORGES. MARIA CREUSA DE ARAÚJO. A educação superior numa perspectiva comercial: a visão da Organização Mundial do Comércio. RBPAAE – v.25, n.1, p. 83-91,

jan./abr. 2009 83. <file:///C:/Users/Pania/Downloads/19328-Texto%20do%20artigo-69989-1-10-20110330.pdf>. Acesso em: 10.05.2022

BRAGA, N. B. **Por uma regulação e governança transnacional da Educação Superior: um bem comum global**. 2016. Tese (Doutorado em Ciência Jurídica) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2016.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.493, de 18 de julho de 2005**. Regulamenta o disposto na Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5493.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2005b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.622%2C%20DE%2019%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202005.&text=Regulamenta%20o%20art.,e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.786, de 24 de maio de 2006**. Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5786.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Brasília, DF: Presidência da República, 2006c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm. Acesso em: 14 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 62.937, de 2 de julho de 1968**. Dispõe sobre a instituição de grupo de trabalho para promover a reforma universitária e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62937-2-julho-1968-404810-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Instituto Butantan. **Como surgiu o novo coronavírus? Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem**. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, 2022a. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>. Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15540.htm. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 7.689, de 15 de dezembro de 1988**. Institui contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1988b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17689.htm. Acesso em: 13 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 17 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001**. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110260.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino

superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.868, de 3 de setembro de 2019.** Altera as Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir disposições relativas às universidades comunitárias. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13868.htm. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 213, de 10 de setembro de 2004.** Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Mpv/213.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.827, de 27 de maio de 1999.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1827.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20No%201.827%2C%20DE%2027%20DE%20MAIO%20DE%201999.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Fundo%20de,Superior%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.** Brasília, DF: MCTI/IBICT, 2022b. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br>. Acesso em: 19 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de teses e dissertações.** Brasília, DF: MEC/CAPES, 2022c. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>. Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior. **SisFIES.** Brasília, DF: MEC, 2022d. Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br/?pagina=fies>. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Galeria de ministros.** Brasília, DF: MEC, 2022e. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/galeria-de-ministros>. Acesso em: 3 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior. **Censo da Educação Superior 2020:** notas estatísticas. Brasília, DF: MEC/INEP, 2022f. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior. **Notas estatísticas 2019**. Brasília, DF: MEC/INEP, 2020a. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/educacao_superior/centso_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Educação Superior – Graduação. **Sinopse estatística da Educação Superior 2020**. Brasília, DF: MEC/INEP, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>. Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Portal Único de Acesso ao Ensino Superior. ProUni – Programa Universidade para Todos. **Bolsas**. Brasília, DF: MEC, 2022g. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/BOLSAS>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 592, de 29 de novembro de 1988**. Brasília, DF: MEC, 1988c. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3653681/pg-23-sec-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-30-11-1988>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **ProUni** – Apresentação. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/prouni-sp-1364717183>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Aquisição da Estácio pela Kroton é vetada pelo Cade**. Brasília, DF: MJSP/CADE, 2017c. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/aquisicao-da-estacio-pela-kroton-e-vetada-pelo-cade/>. Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.582 de 2004**. Dispõe sobre a instituição do Programa Universidade para Todos – PROUNI, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/PL/2004/msg234-040513.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Senado Federal. SIGA Brasil. **Painel Cidadão**. Brasília, DF: Senado Federal, 2022h. Disponível em: http://www9.senado.leg.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=senado%2FSigaBrasilPainelCidadao.qvw&host=QVS%40www9&anonymous=true&select=lbTemas,*000894*. Acesso: 18 set. 2022.

BRITO, A. P. B. S. **O fórum das entidades representativas do Ensino Superior particular**: um novo intelectual orgânico de base coletiva. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.

CAMARGO, R. F. Lei Sarbanes-Oxley: aprimorando a prestação de contas com a SOx. **Treasy**, 22 maio 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/sox-lei-sarbanes-oxley/>. Acesso em: 17 set. 2022.

CARVALHO, C. H. A. A mercantilização da Educação Superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, p. 761-801, jul./set. 2013. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782013000300013&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 2 jul. 2019.

CARVALHO, C. H. A. Política de Ensino Superior e renúncia fiscal: da reforma universitária de 1968 ao ProUni. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 28., 2005, Caxambu. **GT 11 – Política de Educação Superior**. Caxambu: Anped, 2005. Disponível em: <http://28reuniao.anped.org.br/>. Acesso em: 11 set. 2022.

CARVALHO, C. H. A. Política para a Educação Superior no governo Lula: expansão e financiamento. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n. 58, p. 209-244, jun. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/82397/85375>. Acesso em: 17 set. 2022.

CARVALHO, C. H. A. **Reforma universitária e os mecanismos de incentivo à expansão do Ensino Superior privado no Brasil (1964-1984)**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

CAVALCANTI NETTO, J. U. Entrevista. In: HEYMANN, L.; ALBERTI, V. (org.). **Trajetórias da universidade privada no Brasil: depoimentos ao CPDOC-FGV**. Brasília, DF: CAPES; Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. v. 1, p. 327-351.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do Ensino Superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/SFTYDmV3zhBxftTPRVBR78m/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

CHAVES, V. L. J. Financeirização e expansão do Ensino Superior privado-mercantil no Brasil. In: CONFERÊNCIA FORGES, 6., 2016, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: UNICAMP, 2016. Disponível em: https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/8-Vera-Jacob-Chaves_Financeirizac_a_o-e-Expansao-do-Ensino-Superior-privado-mercantil.pdf. Acesso em: 18 set. 2022.

CHAVES, V. L. J.; AMARAL, N. C. Política de expansão da Educação Superior no Brasil – o ProUni e o FIES como financiadores do setor privado. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 04, p. 49-72, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/jZMkgMgTyb7rmjtqTVczXBj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

CHAVES, V. L. J.; GEMAQUE, R. M. O. Perfil do financiamento e da expansão do setor público e privado da Educação Superior brasileira pós-LDB. **Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCB**, Campo Grande, n. 30, p. 71-91, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://www.serie-estudos.ucdb.br/serie-estudos/article/view/127/190>. Acesso em: 11 set. 2022.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação**, Campinas, v. 4, n.3, p.38, 1999.

CHENG, D. Estácio anuncia novo código para negociação de ações na B3. **Money Times**, 17 jul. 2019. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/estacio-anuncia-novo-codigo-para-negociacao-de-aco-es-na-b3/>. Acesso em: 17 set. 2022.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNAIS, F. **Finance capital today: corporations and banks in the lasting global slump**. Boston: Brill, 2016.

CHESNAIS, François; DOMINIQUE, Plihon. **As armadilhas da finança mundial**. Campos Comunicação, 2002.

COGNA EDUCAÇÃO. **Uma nova era: relatório de sustentabilidade 2019**. São Paulo: COGNA Educação, 2019. Disponível em: https://cm-cls-content.s3.amazonaws.com/DESEN_WEBAULA/SUSTENTABILIDADE/assets/cogna_relatorio.pdf. Acesso em: 17 set. 2022.

CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C.; MEIRA, A. P. B. Evolução da Educação Superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010. **Revista Radar**, n. 46, p. 7-12, ago. 2016a. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7066/1/Radar_n46_evolu%20a7%20a3o.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C.; MEIRA, A. P. B. **Reconfiguração estrutural da Educação Superior privada no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino**. Brasília, DF: IPEA, 2016b.

CORDEIRO, Tarcísio da Silva. **As mudanças no modelo de gestão da Unama com a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A. (2014-2018)** / Tarcísio da Silva Cordeiro. Belém, [s.n.]: 2020. 204 f. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências—(Mestrado em Educação) da Educação, Universidade Federal do Pará. Belém, 2020.

COSTA, C.C. DA. **RELATÓRIO TÉCNICO - CIENTÍFICO PARCIAL**. Disponível em: [Parcial%20Pibic%202020%20Carolina%20Costa%20da%20Costa%20\(1\).pdf](#). Acesso em: 20 dez. 2020.

COSTA, F. L. O. **Financeirização do capital no Ensino Superior privado com fins lucrativos no Brasil (2077-2012)**. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas**. 3. Ed. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAVIES, N. Mecanismos de financiamento: a privatização dos recursos públicos. In: NEVES, L. M. W. (org.) **O empresariamento da educação: novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2002, p. 151-176.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo: por que oito famílias têm mais riqueza do que a metade da população do mundo?** São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

ESTÁCIO. **APRESENTAÇÃO CORPORATIVA** Setembro. 2020. Disponível em: [2020.09 - Apresentação corporativa PORT v2 \(2\) APRESENTAÇÃO CORPORATIVA.pdf](#). Acesso em: 10 nov. 2020.

ESTÁCIO. Educação de qualidade em uma das maiores universidades do Brasil.: Disponível em: <https://estacio.br/a-estacio/sobre-a-estacio>> Acesso em: 10.01.2022

ESTÁCIO. **Estácio Anuncia Resultados Consolidados: Lucro Líquido ajustado sobe 36% em 2007, para R\$81 milhões; EBITDA atinge R\$101 milhões.** Disponível em: [Resutado4T2007estacio.pdf](#). Acesso em: 10 de outubro de 2019.
ESTADÃO DE SÃO PAULO. Acervo Estadão. Personalidades. João Figueiredo. Disponível em: [João Figueiredo - personalidades - O Estado de S. Paulo - Acervo Estadão.pdf](#). Acesso em: 01 nov. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO CURSOS E GRADUAÇÃO.** Disponível em: [Estácio CURSOS Graduação.pdf](#). Acesso em: 10 ago. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE.** Disponível em: [file:///C:/COMPUTADOR/Mestrado%20Aluna/Dissertação%20em%20construção%20-%20PAnia/Dissertação%20após%20orientação%202023.09.10/MATERIAL%20SEGUNDO%20CAPITULO/resultados%20estácio/estacio_rs2016%20sustentabilidade%202016.pdf](#). Acesso em: 08 jan. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2013.** Disponível em: [estacio_relatorioanual_2013_port-2_SUSTENTABILIDADE_2013.pdf](#). Acesso em: 20 jan. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015.** Disponível em: [estacio_relatoriosustentabilidade_2015_port_seguro_SUSTENTABILIDADE_2015.pdf](#). Acesso em: 18 jan. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017.** Disponível em: [estácio_rs_2017_SUSTENTABILIDADE_2017.pdf](#). Acesso em: 09 jan. 2020.

ESTÁCIO. **ESTÁCIO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2018.** Disponível em: [file:///C:/COMPUTADOR/Mestrado%20Aluna/Dissertação%20em%20construção%20-%20PAnia/Dissertação%20após%20orientação%202023.09.10/MATERIAL%20SEGUNDO%20CAPITULO/resultados%20estácio/estacio_rs2018_final%20sustentabilidade%202018.pdf](#). Acesso em: 10 mai. 2020.

ESTÁCIO. **ESTATUTO SOCIAL DA YDUQS PARTICIPAÇÕES S.A..** Disponível em: [2020.04.24 YDUQS - Estatuto Social da YDUQS.pdf](#). Acesso em: 30 jul. 2020.

ESTÁCIO. **O REGISTRO NA CVM NÃO IMPLICA QUALQUER APRECIÇÃO SOBRE A COMPANHIA, SENDO OS SEUS ADMINISTRADORES RESPONSÁVEIS PELA VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS.** Disponível em: [file:///C:/COMPUTADOR/Mestrado%20Aluna/Dissertação%20em%20construção%20-](#)

[%20PAnia/Dissertação%20após%20orientação%202023.09.10/MATERIAL%20SEGUNDO%20CAPITULO/resultados%20estácio/2007a.pdf](#). Acesso em: 20 out. 2020.

ESTÁCIO. REGIMENTO ESTÁCIO 2017. Disponível em: [file:///C:/COMPUTADOR/Mestrado%20Aluna/Dissertação%20em%20construção%20-%20PAnia/Dissertação%20após%20orientação%202023.09.10/MATERIAL%20SEGUNDO%20CAPITULO/resultados%20estácio/regimento-unesa-válido-a-partir-de-07-06-2017.pdf](#). Acesso em: 10 out. 2020.

ESTÁCIO. REGIMENTO INTERNO DA DIRETORIA EXECUTIVA. Disponível em: [2019.03.14 - Regimento Interno da Diretoria.pdf](#). Acesso em: 09 out. 2020.

ESTÁCIO. REGIMENTO INTERNO DO COMITÊ DE GENTE E GOVERNANÇA ESTÁCIO. Disponível em: [regimento_interno_do_comite_de_gente_e_governanca.pdf](#). Acesso em: 20 out. 2020.

ESTÁCIO. REGULAMENTO CAMPANHA ENEM POR NOTA – GRADUAÇÃO. Disponível em: [regulamento-para-campanhas-enem-por-nota-211-e-204-ead INGRESSO NOTA DO ENEM.pdf](#). Acesso em: 10 jun. 2019.

ESTÁCIO. REGULAMENTO NOVO PAR. Disponível em: [regulamento do NOVO PAR.pdf](#). Acesso em: 10 nov. 2020.

ESTÁCIO. REGULAMENTO PAR PARCELAMENTO DO VALOR DAS MENSALIDADES ACADÊMICAS PARA ALUNOS INGRESSANTES NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2020 (2020.2). Disponível em: [regulamento do PAR - 07.2020.pdf](#). Acesso em: 20 out. 2020.

ESTÁCIO. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: [relatório de adm 2017-2018.pdf](#). Acesso em: 10 out. 2019

ESTÁCIO. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE ESTÁCIO 2014. Disponível em: [estacio-rs2014-2015 sustentabilidade 2014.pdf](#). Acesso em: 10 jan. 2020.

ESTÁCIO. YDUQS RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2019. Disponível em: [yduqs_rs2019_digital SUSTENTABILIDADE 2019.pdf](#). Acesso em: 10 dez. 2019.

EXAME. Kroton passa a se chamar Cogna e divide grupo em quatro empresas. Maio, 2019. <https://exame.com/negocios/kroton-passa-a-se-chamar-cogna-e-divide-grupo-em-quatro-marcas/>

FERNANDES, F. Capitalismo dependente e classes sociais na América Latina. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1973.

FERRO, O. M. R. A produção histórica de uma universidade privada em Mato Grosso do Sul e, em seu interior, a organização do trabalho didático no curso de licenciatura em pedagogia na modalidade presencial e a distância: 2005-2009. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2012.

FERRO, O. M. R. **Anhanguera Educacional participações sociedade anônima (AESAPAR), o processo de formação de monopólio e seus impactos na uniderp: 2013 - 36ª Reunião Nacional da ANPEd**, 29 setembro a 2 outubro, 2013, Goiânia-GO.

FONSECA, D. M. **O pensamento privatista em educação**. 1. ed. Campinas: Papirus, 1992.

FÓRUM DAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR. **Oito anos trabalhando pela educação brasileira: ações do Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular – período 2008/2016**. Brasília, DF: FERESP, 2016.

FRANZESE, C.; ABRUCIO, F. L. Efeitos recíprocos entre federalismo e políticas públicas no Brasil: os casos dos sistemas de saúde, de assistência social e de educação. *In*: HOCHMAN, G.; FARIA, C. A. P. (org.). **Federalismo e políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013. p. 361-386.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FRIGOTTO, G. Mercantilização da educação superior e o fazer docente. **Revista Pedagógica**, UNOCHAPECÓ, Ano. 11, n. 22 jan./jun. p. 155-158, 2009.

G1. Economia e Negócio. Agosto, 2007. Oferta da estácio participações movimentada r\$ 446 milhões. https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1622930-9356,00-OFERTA+DA+ESTACIO+PARTICIPACOES+MOVIMENTA+R+MILHOES.html

GANDINI, Raquel P. C.; RISCAL, Sandra A. A gestão da educação como setor público não estatal e a transição para o Estado Fiscal no Brasil. *IN*: OLIVEIRA, Dalila A.; ROSAR, Maria de Fátima F. (Orgs.). **Política e gestão da educação**. (2002). Belo Horizonte, MG: Autêntica. p. 39-58.

GUTTMANN, R. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. Tradução de Hélio Mello Filho. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 82, p. 11-33, nov. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/cxdkDjbbN848Ptf8gqqdggN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

HARVEY, D. **O novo imperialismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HAYEK, F. **O caminho da servidão**. Chicago: Editora da Universidade de Chicago, 1944.

HAYEK. **Scientisme ET sciencessociales**, Paris, 1953.

HERMIDA, J. F. Políticas de Ação Afirmativas (PAA), inclusão educacional e o problema da desigualdade social. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 27., 2004, Caxambu. **GT 11 – Política de Educação Superior**. Caxambu: Anped, 2004. Disponível em: <http://27reuniao.anped.org.br/gt11/t117.pdf>. Acesso em: 11 set. 2022.

HÖFLING, E. M. Estado e políticas públicas sociais. **Caderno Cedes**, ano XXI, n. 55, p. 30-41, nov. 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/pqNtQNWnT6B98Lgipc5YsHq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código Brasileiro de Governança Corporativa: companhias abertas. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Conhecimento. **Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 17 set. 2022.

[Integra o Dossiê especial: O trabalho na educação superior, editado por Deise Mancebo, Kátia Maria Teixeira Santorum, Denise Bessa Léda, e Carla Vaz dos Santos Ribeiro]. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.284890> (inglês) e <https://epaa.asu.edu/ojs/article/download/4890/2368> (português). Acesso em: 08 fev. 2020.

KATO, F. B. G.; CHAVES, V. L. J.; MEGUINS, R. C. O modelo de Governança Corporativa na Educação Superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 9, p. 1-29, jan. 2020. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4890/2368>. Acesso em: 18 set. 2022.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KUHN, K. T. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2019.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Claudinei, MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da Administração Escolar no Brasil: Do diretor ao gestor**. Campinas (SP): Alínea, 2010, p.15-28.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARTELLO, A. **Cade reprova compra da Estácio pela Kroton Educacional. 2017**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/cade-reprova-compra-da-estacio-pela-kroton-educacional.ghtml>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MARTINS. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 out. 2020.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

MAZZOTTI, A. J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: [file:///C:/Users/pania/Desktop/estudo%20de%20caso%20textos/Usos%20e%20abusos%20EC%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pania/Desktop/estudo%20de%20caso%20textos/Usos%20e%20abusos%20EC%20(2).pdf). Acesso em: 02 jul. 2019.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. Prefácio: Ricardo Antunes. Tradução: Paulo Cesar Castanheira; Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2002. (Coleção Mundo do Trabalho).

MINTO, L. W. **As reformas do ensino superior no Brasil: o público e o privado em questão**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006.

MINTO, L. W. Educação Superior no PNE (2014-2024): apontamentos sobre as relações público-privadas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/gqC8fgq6CzxBNjwsxQBrhdm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

MONTEIRO, S. B. S. **O ENSINO SUPERIOR PRIVADO-MERCANTIL A DISTÂNCIA: O CASO DA LAUREATE BRASIL**. 148 f. (Mestrado em EDUCAÇÃO). Instituição de Ensino: Universidade Federal do Pará, 2020.

MORAES, A. M. DE; SILVA, W. R. DA; SILVA, M. T. B. **Consenso de washington: precarização do trabalho docente de ensino superior no brasil**. Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro, SP/ v. 30, n.63/2020. Disponível em: <file:///C:/Users/pania/Downloads/14306-Texto%20do%20artigo-82141-1-10-20201214.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MOTA JUNIOR, W. P.; MAUÉS, O. C. O Banco Mundial e as políticas educacionais brasileiras. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 4, p. 1137-1152, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/bgZNPXhs47jqmwpP6FDqLgF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

NETTO, J. P. **Crise do socialismo e ofensiva neoliberal**. 5. Ed. São Paulo, Cortez, 2012. **O Estadão Acervo**. Disponível em: [:https://acervo.estadao.com.br/noticias/personalidades/joao-figueiredo,551,0.htm](https://acervo.estadao.com.br/noticias/personalidades/joao-figueiredo,551,0.htm). Acesso em: 01 out. 2020.

O LYceum. Blog Evasão universitária: uma visão sobre o problema. <https://blog.lyceum.com.br/evasao-universitaria/>

OLIVEIRA, J. (org.). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. (Série Legislação Brasileira).

OLIVEIRA, R. P. A financeirização da economia e suas consequências para a Educação Superior no Brasil. In: MARINGONI, G. (org.). **O negócio da educação**: a aventura das universidades privadas na terra do capitalismo sem risco. São Paulo: Olho d'Água, 2017. p. 27-35.

OLIVEIRA, R. P. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/sM4kwNzqZMk5nsp8SchmkQD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2022.

PAULANI, L. M. Autonomização das formas sociais e crise. **Crítica Marxista**, n. 29, p. 25-31, 2009. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/dossie2015_06_04_10_18_0633.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

PAULANI, L. M. **Brasil Delivery: A Política Econômica do Governo Lula***. Revista de Economia Política, vol. 23, nº 4 (92), outubro-dezembro/2003. Disponível em: [BRASIL DELIVERY.pdf](#). Acesso em: 20 nov. 2020.

PAULANI, L. M. O projeto neoliberal para a sociedade brasileira: sua dinâmica e seus impasses. *In*: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. W. (org.). **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2006. p. 67-107. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/j5cv4/pdf/lima-9788575416129-04.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *In*: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PERONI, V. M. V. Implicações da relação público-privada para a democratização da educação. *In*: ANPED SUL – REUNIÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ANPED, XI., 2016, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: UFPR, 2016. Tema: Educação, movimentos sociais e políticas governamentais. Disponível em: <http://www.anpedsul2016.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2015/11/Confer%C3%A2ncia-de-Abertura-Vera-Peroni.pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R.; LIMA, P. **Reformas educacionais de hoje: as implicações para a democracia**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v.33, n23, p. 435-432. PENIDO, R. **O que é uma empresa sem fins lucrativos**. Disponível em: <https://www.rosapenido.com.br/o-que-e-uma-organizacao-sem-fins-lucrativos/amp/>. Acesso em: 30 out. 2020.

POLIZEL, C.; STEINBERG, H. **Governança Corporativa na Educação Superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos)**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

POPPER, K. R. **Lógica das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

REIS, L. F. Dívida pública, política econômica e o financiamento das universidades federais nos governos Lula e Dilma (2003-2014). **Universidade e Sociedade**, Brasília, DF, ano XXVI, n. 57, p. 16-35, 2016.

REIS, L. F. Orçamento e dívida pública no Brasil: impactos das políticas sociais e educacionais. *In*: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS. **Ciclo de estudos e debates sobre política e financiamento da educação**. Anápolis: UEG TV, 2020.

RENNER, R. A. **Governança Corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior privado**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

RHOADES, G.; SLAUGHTER, S. O capitalismo acadêmico na nova economia: escolhas e desafios. In: PARASKEVA, J. M. (org.). **Capitalismo acadêmico**. Mangualde: Edições Pedago, 2009. p. 7-36.

ROCHA, I. B. L. **As dificuldades de implantação de práticas de Governança Corporativa em ONGs**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

ROSSETTO, A. C. **Governança Corporativa em Instituições de Ensino Superior particular**: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de Governança Corporativa. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, A. V. **A governança da Educação Superior privada**: sobre implicações da formação dos oligopólios no trabalho docente. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2012.

SANTOS, A. V. **A hegemonia do capital na rede de governança do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)**. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Escola de Educação, Tecnologia e Comunicação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2018.

SANTOS, A. V.; BRAGA, I. C. M.; GUIMARÃES-IOSIF, R. M. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 22, n. 49, p. 642-666, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/4973/4523>. Acesso em: 18 set. 2022.

SANTOS, A. V.; GUIMARÃES-IOSIF, R. M. Política e governança da Educação Superior no Brasil: mercantilização e comprometimento da qualidade. In: AGUIAR, M. A. S. (org.). **Seminários regionais da ANPAE**. Recife: UFPE, 2018. (Política e gestão da educação e sistema nacional de educação, cap. 1).

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 20. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SANTOS FILHO, J. R. **Financiamento da Educação Superior privado-mercantil**: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.

SEBIM, C. C. **A intensificação do trabalho docente no processo de financeirização da Educação Superior**: o caso da Kroton no estado do Espírito Santo. 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

SECRETARIA DE MODALIDADES ESPECIALIZADAS DE EDUCAÇÃO. **Quem somos**. São Paulo: SEMESP, 2022. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 18 set. 2022.

SGUISSARDI, V. Modelo de expansão da Educação Superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação &**

Sociedade, Campinas, v. 29, n. 105, p. 991-1022, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v29n105/v29n105a04.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SGUISSARDI, V. Regulação estatal e desafios da expansão mercantil da Educação Superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 943-960, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v34n124/15.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F.; GARCIA, R. M. C. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 427-446, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9769/8999>. Acesso em: 18 set. 2022.

SILVA JÚNIOR, J. R. *et al.* (org.). **Educação Superior: internacionalização, mercantilização e repercussões em um campo de disputas**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2015. (Coleção Políticas Públicas de Educação. Coletânea GT 11 – Política da Educação Superior/ANPED, 9. ed.).

SILVA JÚNIOR, J. R.; SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista: USF, 2001.

SINPRORIO. Disponível em: <https://site.sinpro-rio.org.br/estacio-de-sa-mais-de-600-professores-demitidos/>. Acesso em: 05 de jul. 2020.

SOARES, M. **Alfabetização no Brasil – O Estado do conhecimento**. Brasília: INEP/MEC, 1989.

SOUSA, J. A. E. **Financeirização da Educação Superior privado-mercantil e sua (não) legalidade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

SOUSA, L. M. C. **Financeirização da Educação Superior privado-mercantil: implicações sobre o financiamento estudantil da Estácio Participações S.A.** 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.

SOUZA, A. M. P. **Governança Corporativa e performance em Instituições de Ensino Superior: um estudo multicase em empresas negociadas na BM&F BOVESPA**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2014.

SOUZA, S. C. V. **Pronatec e a (con)formação da classe trabalhadora em tempos neoliberais**. 2017. 237 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2017.

SOUZA, S. C. V.; CHAVES, V. L. J. **A intensificação e o regime de trabalho dos docentes no ensino superior privado: o caso da rede Wyden Educacional**. 2019.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

THIENGO, L. C.; BIANCHETTI, L.; MARI, C. L. Rankings acadêmicos e universidades de classe mundial: relações, desdobramentos e tendências. **Educação & Sociedade**, v. 39, n. 145, p. 1041-1058, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/RBTNLxcLQg4ncnc3dKfNqXF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

THOMPSON, E. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VALE, A. A. “**As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora**”: a trajetória da Estácio de Sá da filantropia ao mercado financeiro. 2011. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

VALE, A. A. “Nem parece banco”: as faces da financeirização da Educação Superior no Brasil. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL, 5.; ENCONTRO NACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL, 12., 2017, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: UFES, 2017. Tema: Restauração conservadora e novas resistências. Mesa coordenada: O direito à Educação Superior e a mercantilização do Ensino Superior brasileiro: subsídios para analisar a formação profissional em Serviço Social na contemporaneidade. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/einps/article/view/16588>. Acesso em: 18 set. 2022.

VALE, A. A.; CARVALHO, C. H. A.; CHAVES, V. L. J. Expansão privado-mercantil e a financeirização da Educação Superior brasileira. In: CABRITO, B. *et al.* (org.). **Os desafios da expansão da educação em países de língua portuguesa: financiamento e internacionalização**. Lisboa: EDUCA, 2014. p. 199-220.

VEJA. Verba para novos contratos do Fies em 2015 acabou. <https://veja.abril.com.br/educacao/verba-para-novos-contratos-do-fies-em-2015-acabou-diz-ministro/>

VIDA RICA. O seu guia para a tranquilidade financeira. Corghi, M. M.. Disponível em: <https://vidarica.me/2019/01/18/joao-uchoa-cavalcanti-netto/>. Acesso em: 18 jan. 2019.

VILELA, A. L. N. **Governança Corporativa em uma Instituição de Ensino Superior privada**: um estudo de caso. 2016. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

YDUQS, Apresentação corporativa. <https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=/wY7ZdzfxyOmHvIEK/foqA==>

YDUQS. Estácio Participações S.A. Companhia Aberta. **Regimento Interno do Conselho de Administração da Estácio Participações S.A.** Rio de Janeiro: YDUQS, 2019a. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=SA5xqoxLR554SimHh14MKg==>. Acesso em: 18 set. 2022.

YDUQS. Portal Estácio. **Cursos Graduação**. Pará. Disponível em: <https://portal.estacio.br/graduacao/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

YDUQS. Relações com Investidores. **Estatuto Social**. Disponível em: <file:///C:/Users/pania/Downloads/2020.04.24%20YDUQS%20-%20Estatuto%20Social.pdf>
Acesso em: 10 nov. 2010.

YDUQS. Relações com Investidores. **Regimento Interno do Comitê de Gente e Governança**. Disponível em: [file:///C:/Users/pania/Downloads/regimento_interno_do_comite_de_gente_e_governanca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pania/Downloads/regimento_interno_do_comite_de_gente_e_governanca%20(1).pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

YDUQS. **Relatório de sustentabilidade 2019**. Rio de Janeiro: YDUQS, 2019b. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=d29YRHMZSLzmFmjkJPf9cg==>. Acesso em: 18 set. 2022.

YDUQS. **Regimento Interno do Comitê de Auditoria e Finanças da YDUQS Participações S.A.** Rio de Janeiro: YDUQS, 2020. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=Wvj4Nj+7qgPKbwNLFYRvZg==>. Acesso em: 18 set. 2022.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

<https://www.migalhas.com.br/depeso/351492/o-conselheiro-independente-no-novo--2-do-art-140-da-lei-das-sa>

ANEXO

Cursos de Graduação na Estácio no estado do Pará⁴⁵

Ordem	Curso	Presencial/ Digital EA	Duração
1	Administração (Bacharelado)	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
2	Administração Pública	Digital (EaD)	-
3	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
4	Arquitetura e Urbanismo	Presencial	5 anos
5	Artes Visuais	Digital (EaD)	4 anos
6	Banco de Dados	Digital (EaD)	2 anos e meio
7	Biomedicina	Presencial	4 anos
8	Ciências de Dados	Digital (EaD)	2 anos
9	Ciências Biológicas (Bacharelado)	Presencial	4 anos
10	Ciências Biológicas (Licenciatura)	Presencial	4 anos
11	Ciências Contábeis	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
12	Ciência da Computação	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
13	Ciência da Natureza	Digital (EaD)	3 anos
14	Ciências Econômicas	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
15	Ciências Exatas	Digital	3 anos
16	Ciências Humanas	Digital	3 anos
17	Computação (Licenciatura)	Digital	4 anos
18	Comunicação Institucional	Digital	-
19	Comércio Exterior	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
20	Cozinha Contemporânea	Digital	2 anos
21	Defesa Cibernética	Digital	2 anos
22	Design de Moda	Presencial	2 anos e meio
23	Design Gráfico	Presencial	2 anos e meio
24	Direito	Presencial	5 anos
25	Educação Física (Bacharelado)	Presencial	4 anos
26	Educação Física (Licenciatura)	Presencial	4 anos
27	Enfermagem	Presencial	5 anos
28	Engenharia Ambiental e Sanitária	Presencial	5 anos
29	Engenharia Civil	Presencial	5 anos
30	Engenharia da Computação	Presencial	5 anos
31	Engenharia de Controle e Automação	Presencial	5 anos
32	Engenharia de Produção	Presencial	5 anos
33	Engenharia de Software	Digital	4 anos
34	Engenharia de Telecomunicações	Presencial	5 anos
35	Engenharia Elétrica	Presencial	5 anos
36	Engenharia Mecânica	Presencial	5 anos

⁴⁵ Ao entrar no *site* da instituição, é necessário identificar a unidade federativa do país onde estamos, só assim a instituição disponibiliza todos os cursos para a região.

37	Estética e Cosmética	Presencial	2 anos e meio
38	Farmácia	Presencial	5 anos
39	Filosofia (Licenciatura)	Digital (EaD)	4 anos
40	Fisioterapia	Presencial	5 anos
41	Formação Pedagógica – Pedagogia	Digital	-
42	Geografia (Bacharelado)	Presencial/Digital (EaD)	3 anos
43	Geografia (Licenciatura)	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
44	Geografia – Segunda Licenciatura	Digital (EaD)	1 ano e meio
45	Gerentologia – Bem-Estar e Educação	Digital (EaD)	2 anos
46	Gestão Ambiental	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
47	Gestão Comercial	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
48	Gestão da Produção Industrial	Digital	3 anos
49	Gestão da Qualidade	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
50	Gestão da Tecnologia da Informação	Presencial/Digital (EaD)	2 anos e meio
51	Gestão de Recursos Humanos	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
52	Gestão de Segurança Privada	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
53	Gestão de Turismo	Digital	2 anos
54	Gestão e Empreendedorismo	Digital	4 anos
55	Gestão Financeira	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
56	Gestão Hospitalar	Presencial/Digital (EaD)	3 anos
57	Gestão Pública	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
58	História (Bacharelado)	Presencial/Digital (EaD)	3 anos
59	História – Formação Pedagógica	Digital	1 ano e meio
60	História (Licenciatura)	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
61	História – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
62	Investigação Forense e Perícia Criminal	Digital	2 anos e meio
63	Jogos Digitais	Presencial/Digital (EaD)	2 anos e meio
64	Jornalismo	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
65	Letras Espanhol	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
66	Letras Espanhol – Formação Pedagógica	Digital	1 ano e meio
67	Letras Espanhol – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
68	Letras Inglês	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
69	Letras Inglês – Formação Pedagógica	Digital	1 ano e meio
70	Letras Inglês – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
71	Letras – Libras – Língua Portuguesa	Digital	4 anos e meio
72	Letras Língua Portuguesa – Formação Pedagógica	Digital	1 ano e meio

73	Letras Língua Portuguesa (Bacharelado)	Digital	3 anos
74	Letras Língua Portuguesa (Licenciatura)	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
75	Letras Língua Portuguesa – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
76	Logística	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
77	Marketing	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
78	Matemática	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
79	Matemática (Bacharelado)	Digital	3 anos e meio
80	Matemática Formação Pedagógica	Digital	1 ano e meio
81	Matemática – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
82	Mediação	Digital	-
83	Negócios Imobiliários	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
84	Nutrição	Presencial	4 anos
85	Pedagogia	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
86	Pedagogia – Segunda Licenciatura	Digital	1 ano e meio
87	Processos Escolares	Digital	2 anos e meio
88	Processos Gerenciais	Presencial/Digital (EaD)	2 anos
89	Psicologia	Presencial	5 anos
90	Publicidade e Propaganda	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
91	Química (Licenciatura)	Digital	4 anos
92	Radiologia	Presencial	3 anos
93	Redes de Computadores	Presencial	2 anos e meio
94	Relações Internacionais	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
95	Secretariado Executivo	Digital	-
96	Segurança no Trabalho	Digital	-
97	Segurança Pública	Digital	2 anos
98	Serviço Social	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
99	Sistema de Informação	Presencial/Digital (EaD)	4 anos
100	Sistema para Internet	Presencial/Digital (EaD)	2 anos e meio
101	Sociologia (Licenciatura)	Digital	4 anos
102	Tecnologias Educacionais	Digital	2 anos
103	Teologia (Bacharelado)	Digital	3 anos
104	Turismo (Licenciatura)	Digital	4 anos

Fonte: elaboração própria a partir de consulta ao site da instituição – Estácio/YDUQS⁴⁶

⁴⁶ Tabela elaborada a partir de consulta ao *site* da Companhia objeto desta pesquisa. Para ter acesso às informações dos cursos disponíveis, foi necessário escolher uma unidade da Federação, no caso, escolhemos o Estado do Pará.